



INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020



**COMISIÓN NACIONAL DE PRÉSTAMOS PARA EDUCACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA**



INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

MAYO 2021

contenido

1. MARCO INSTITUCIONAL	5
1.1. Antecedentes del Crédito Educativo	5
1.2. Aspectos Legales	5
1.3. Sinopsis	6
1.4. Aspectos Estratégicos	7
1.5. Organigrama Institucional	8
2. GESTION INSTITUCIONAL	13
2.1. Gestión del Talento Humano	13
2.2. Gestión Legal y Defensa Institucional.....	18
2.3. Mercadotecnia Social	19
2.4. Seguimiento y Evaluación de los Servicios.....	20
2.5. Comunicación Interna y Externa	21
2.6. Gestión Financiera.....	22
2.7. Contabilidad Institucional	24
2.8. Gestión de Cobro.....	29
2.9. Contratación Administrativa y Administración de los Recursos y Servicios Institucionales	39
2.10. Planificación Estratégica.....	45
2.11. Planificación Operativa y Presupuestación	48
2.12. Seguimiento de Proyectos	50
2.13. Gestión de la Continuidad de Negocio.....	56
2.14. Seguimiento y Control de los Procesos	58
2.15. Administración de Control Interno y Administración Integral de Riesgo	61
2.16. Gestión de Crédito.....	64
3. CONCLUSIONES	66

PRESENTACIÓN

El presente documento constituye el informe de la gestión institucional de la Comisión Nacional de Préstamos para Educación –CONAPE- para el año 2020; el cual estuvo caracterizado por un periodo de grandes retos, pero también, abrió una perspectiva a grandes oportunidades.

CONAPE inicia el año con uno de sus más grandes retos, el cual constituye el impacto de la pandemia en el ámbito económico y social, lo que se hizo sentir a nivel de sus colocaciones, pero a su vez, en el programa de los desembolsos que la institución había previsto.

El documento se estructura en los siguientes apartados:

Marco Institucional: Se realiza una descripción de CONAPE, desde aspectos históricos, de organización, legales y estratégicos.

Gestión Institucional: Se resaltan para cada uno de los procesos institucionales las acciones realizadas y sus principales logros, limitaciones y retos y recomendaciones.

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Antecedentes del Crédito Educativo

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

El 16 de mayo de 1976 se remite a la Asamblea Legislativa el proyecto de reforma a la Ley de Creación de FONAPE y a partir de 1977 se instituye la Comisión Nacional de Préstamos para Educación -CONAPE-, creada por la Ley 6041 el 8 de enero de 1977 y refrendada por el presidente Daniel Oduber Quirós y el ministro Fernando Volio Jiménez, el 18 de enero de 1977 ¹.

1.2. Aspectos Legales

De conformidad con el artículo N°1 de la citada ley ², se crea con carácter de institución semiautónoma del Estado, la Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE), correspondiéndole la administración de un fondo con los fines siguientes, en lo conducente:

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

¹ Ley publicada en el Diario Oficial La Gaceta 27 del 9 de febrero de 1977

² Ley publicada en el Diario La Gaceta Alcance N° 56 del 14 de marzo del 2019

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

1.3. Sinopsis

La naturaleza de la Institución es poder atender los requerimientos y necesidades en materia de educación técnica y superior, constituida principalmente por estudiantes cuyas familias presentan escasos recursos económicos.

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

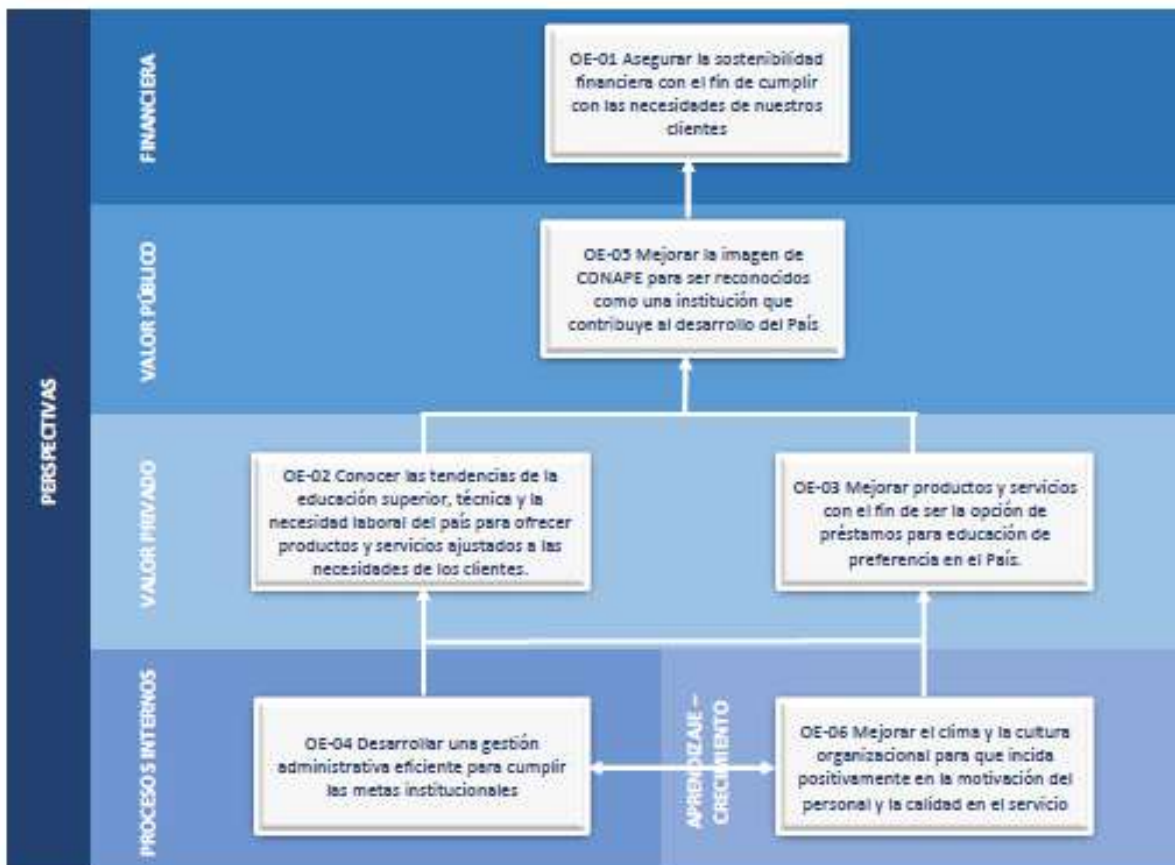
El crédito educativo administrado por CONAPE se financia a partir de sus dos fuentes de financiamiento más importantes: la recuperación de préstamos a los estudiantes y el aporte bancario (5% de las utilidades del sistema bancario nacional).

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

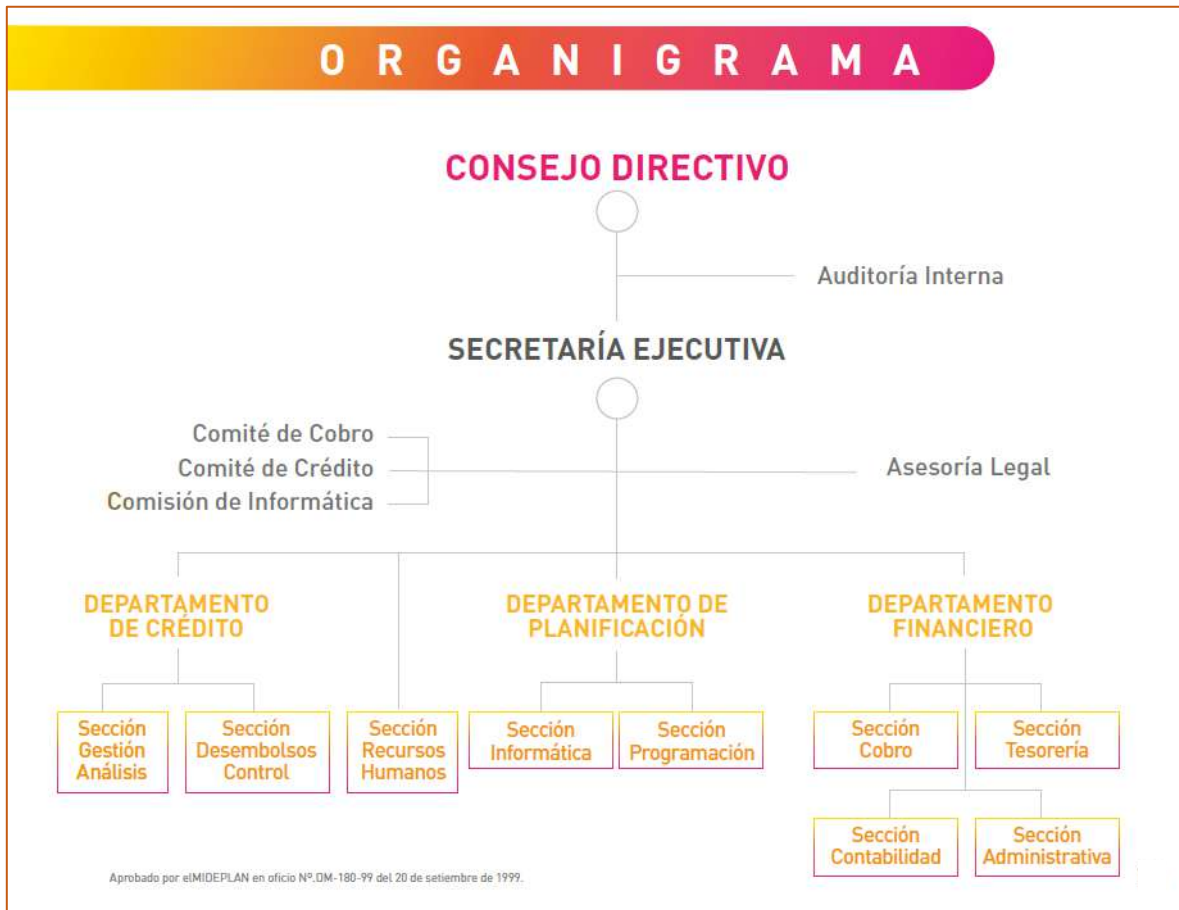
1.4. Aspectos Estratégicos

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

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



1.5. Organigrama Institucional



1. Consejo Directivo

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

2. Secretaría Ejecutiva

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

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

2.1. *Comité de Cobro*

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

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

2.2. *Comité de Crédito*

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

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

2.3. *Comité de Informática*

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

2.4. Asesoría Legal

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

3. Departamento de Crédito

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

El Departamento de Crédito tiene tres diferentes unidades orgánicas.

3.1. Sección de Gestión y Análisis

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

3.2. Sección de Desembolsos y Control de Crédito

Esta sección se encarga de:

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

4. Departamento de Planificación

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

Este departamento está constituido por dos secciones:

4.1. Sección Informática:

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

4.2. Sección de Programación:

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

5. Departamento Financiero

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

5.1. Sección de Cobro:

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

5.2. Sección de Tesorería:

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

5.3. Sección de Contabilidad:

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

5.4. Sección Administrativa:

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

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

2. GESTION INSTITUCIONAL

2.1. Gestión del Talento Humano

La Sección de Recursos Humanos es por su naturaleza atemporal, variable, dinámica, ha venido experimentando un incremento cada vez mayor, de demanda de sus servicios por parte de las distintas unidades de la organización. Además, hubo de atender y adaptar a la operativa de la institución, todos los cambios normativos y de políticas gubernamentales desde el año 2019 en materia laboral en toda su amplitud. Además, gran parte de sus procesos son transversales; por lo que impactan a toda la Institución, ya que en su mayoría son productos o servicios que mantiene un común para un cliente interno sea este un funcionario(a) o un proceso institucional, lo cual está generando mucha demanda. A esto se sumó la atención de los requerimientos de los entes externos, como los fiscalizadores, que también solicitan o demandan cada vez más información de RRHH.

Estas situaciones vinieron a provocar una mayor presión a la estructura organizativa de esta Sección, que cuenta con limitado recurso humano para atender todos los requerimientos, por lo que a finales del año 2020 se tomó la decisión de realizar un estudio integral tanto de estructura, de procesos de funciones sustantivas, de operación, con el fin de adaptar las mismas a las necesidades actuales de la organización. Este constituye uno de los principales aspectos a atender para el año 2021

Limitaciones

- a. Durante el año 2020, atípico pues se enfrentó la pandemia por COVID-19 se vio limitado el proceso de capacitación continua del personal, debido a que una importante cantidad de las mismas fueron canceladas, dado que los proveedores no pudieron atender las especificaciones originalmente requeridas. Posteriormente, no siempre fue posible adaptar las mismas a la modalidad virtual
- b. La implementación de medidas y acciones para poder atender los requerimientos de la Sección ante la pandemia, tuvo la limitación que muchas de las mismas se debieron ejecutar en la inmediatez, por lo que asuntos relacionados con teletrabajo, salud ocupacional, aspectos de normativa de procesos tuvieron que replantearse o adaptarse sobre la marcha.
- c. El tema de teletrabajo presentó un desafío poder aplicar lo normado, sin embargo, se adaptó el Reglamento de Teletrabajo; se tomó como referencia uno que se elaboró a raíz de un plan piloto

de teletrabajo que realizó en CONAPE, se ajustó a la actualidad y se modificó con las directrices emanadas por el Gobierno a raíz de la pandemia.

- d. También se elaboró un contrato tomando como modelo el generado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, este se trabajó desde un inicio de la pandemia, pero debido a tanto cambio en directrices y aplicando la Ley de Teletrabajo, se modificó y estructuró a CONAPE, incluyendo todo lo necesario en cuanto a normativa, ley, directrices y demás para evitar cualquier situación agravante tanto para el funcionario como para la Institución.
- e. La comisión de teletrabajo se ve muy limitada pues sus miembros pasan con altas cargas de trabajo y cuesta mucho que avancen en aspectos de agenda, no se resuelven tan rápido los temas a tratar.
- f. Producto de la pandemia, se incrementaron las cargas de trabajo de la Sección . Los clientes internos son conscientes de estas cargas y aspectos que deben mejorarse, ya que de alguna u otra forma, les impactan y así lo reflejan en encuestas de diferente tipo que se pasan al personal donde reflejan esos vacíos que al final les afectan.

Logros

- a. Traslado de la planilla de aguinaldo de la hoja electrónica Excel al sistema de planillas, así como reportes que se generan producto de la misma.
- b. Traslado de la planilla de salario escolar de la hoja electrónica de Excel al sistema de planillas, así como reportes que se generan producto de la misma.
- c. Cambios y ajustes que se han logrado con satisfacción, en el Sistema de Planillas Enterprise en todo lo que respecta a la Ley 9635 ajustes.
- d. Apoyo en lo que respecta al tema de salud ocupacional y el médico de empresa que también es administrado por RRHH en el tema de COVID, lineamientos, disposiciones y apoyo a las áreas de servicio, además de la sensibilización con cápsulas informativas en el tema sobre todo en aspectos de teletrabajo y riesgos laborales. Además de la administración y capacitación de las brigadas y los planes de emergencia institucionales.
- e. Colocación del presupuesto de capacitación en más de un 95% en diversas necesidades de capacitación para el cierre de brechas competenciales del personal, a pesar de la afectación que tuvimos en la oferta del mercado por parte de los proveedores ya que en su mayoría no estaban preparados para atender la demanda de capacitación de manera virtual.

- f. Campaña y actualización en el tema de acoso laboral y sexual, incluye una propuesta de nuevo reglamento.
- g. Administración del tema de teletrabajo con todo el aspecto que conlleva entre ellos la elaboración de un reglamento para ponerlo en práctica en el 2021 y los diversos aspectos que solicita la normativa y los entes fiscalizadores.
- h. Se llevó a cabo al menos 12 concursos internos y uno externo.
- i. Se logró realizar un diagnóstico administrativo y organizacional de RRHH para poder identificar limitaciones, áreas de mejora y aspectos a retomar para esta área.
- j. Se contrató y se puso en marcha un nuevo sistema que administra el modelo de Gestión del Desempeño basado en la ley 9635, se dio capacitación al personal sobre el mismo y se hizo campaña de sensibilización en el tema, se alimentó el mismo para ponerlo en práctica a partir del primer trimestre de 2021.
- k. Se lograron actualizar algunos formularios relacionados con trámites del personal para que se pudieran gestionar de manera electrónica.
- l. Se adquirió un nuevo sistema de reloj marcador para apoyar en el tema a todo CONAPE en aspectos de asistencia, (incluye al personal de Pérez Zeledón y personal de Of Sourcing) lo cual nos apoya también en el tema de horas extra cuando se requiere.
- m. Se gestionó contratación de médico de empresa, para apoyar en el tema de salud lo cual viene a ser vital en tiempos de enfermedades tipo pandemias como el Coronavirus por el control, manejo y apoyo en el tema de salud de personal y de campañas de prevención.
- n. Se realizó campaña de vacunación con el médico de empresa contra la influenza (vacunas las compró la asociación)
- o. Campañas de sensibilidad, integración para el tema de valores, trabajo en equipo y apoyo al personal tanto el que trabaja de manera presencial como el que se encontraba en teletrabajo por medio de mensajes y videos que grabaron los mismos trabajadores y con actividades que apoyó la asociación solidarista. Apoyando el tema de identidad CONAPE.
- p. Sensibilización en los procesos de reclutamiento (feedback) y también por medio de correos en temas de competencias.
- q. Atención en el trámite y la operatividad de los procesos internos con los funcionarios y con insumos a los entes externos en el cumplimiento de requerimientos por normativa y diversos aspectos requeridos (reportes requeridos por Autoridad Presupuestaria, Ministerio de Hacienda,

Ministerio de planificación, Casa Presidencial, CCSS, INS, administración de procesos de declaraciones juradas, Reportes de fin de gestión, Pólizas de caución, información de RRHH de la web.)

- r. Con respecto a los servicios brindados según dos encuestas semestrales realizadas en el año 2020 al personal obtuvimos calificaciones de 91.2 a nivel de satisfacción general y 88.50, esto a pesar de lo complejo de la atención de toda la operatividad del área.

Retos

- a. Uno de los retos más grandes es lograr sensibilizar a las jefaturas para que puedan brindar todo el apoyo que la Sección de Recursos Humanos necesita para lograr sus objetivos, para lograr que su recurso humano pueda convertirse en un socio estratégico más, y así mismo generar ventajas competitivas que ayuden a impulsar el crecimiento y desarrollo a nivel interno.
- b. Nivelar cargas de trabajo.
- c. Actualizar los procesos de RRHH
- d. Aplicar las recomendaciones del diagnóstico de RRHH.
- e. Adaptar las cargas de trabajo a realidad de la Sección.
- f. Automatizar los sistemas de información de RRHH..

Conclusiones

- a. Cada actividad posee sus tiempos para el desarrollo en calidad y exactitud de cada uno de los procesos, hay actividades que necesitan mayor tiempo que otras, por lo que se debe estar muy empoderado en cada cargo del área de RRHH por lo que la experiencia y conocimiento de su personal es vital para poder administrar lo urgente dentro de lo importante y también donde la experiencia juega un papel importante en el desarrollo de cada uno de ellos y donde muchas veces dependemos de insumos de actores internos o externos que pueden jugar un papel importante en los tiempos de entrega de la información todo lo anterior impacta en el resultado de la gestión; por lo tanto, el apoyo, comprensión y respeto a los procesos por parte de los actores internos impacta de gran manera también el resultado de la gestión.

- b. Se necesita planear muy bien cada actividad que se vaya a realizar por el impacto que tiene en la operatividad del área, se deben de tomar en cuenta todos los imprevistos, es una sección muy atípica con muchas atemporalidades las cuales pueden no encontrarse mapeadas como parte del día a día del área y puedan suscitar al momento de realizarlas para el cumplimiento de las mismas y la capacidad operativa del área y también impacta
- c. La Sección de Recursos Humanos no cuenta ni con la sistematización requerida, ni con la cantidad de personal apropiada para atender todas las actividades de los procesos asignados y esto es algo que se acumulado con el tiempo desde administraciones pasadas y sus consecuencias se siguen sintiendo en el día a día y por ende su afectación.
- d. Es imprescindible aplicar las recomendaciones que se den como parte del Diagnóstico realizado en diciembre 2020.
- e. Aún quedan muchos proyectos que continúan para el año 2021 y se están realizando los mejores esfuerzos para llevarlos a cabo con la calidad que merecen, uno de ellos y el cual consideramos el más importante es la actualización de los procesos, con el fin de lograr una mejor visualización de nuestros panoramas y tratar de disminuir tiempos y demás.
- f. El equipo de recursos humanos seguirá laborando como equipo, en apoyo de una mejora en la producción de los funcionarios por medio de la motivación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en la búsqueda de la mejora continua y por ende en una mejor CONAPE que colabore con el crecimiento del país.

Recomendaciones

- a. Promover ante la Administración, la inclusión de gestión de conocimiento en el Plan Estratégico, que garantice una cultura de colaboración, seguimiento, apoyo y control de este proceso.
- b. Se requiere más apoyo por parte de la Administración y el Grupo Gerencial, para que el área logre el cumplido de sus objetivos y el trabajo asignado en tiempo y forma, fomentando la capacitación para el amplio conocimiento de sus labores, crear o adquirir sistemas para apoyar todo lo que se pueda desarrollar en aplicaciones o un sistema integrado que de apoyo en todo lo que se pueda sistematizar en el área, con personal de otras áreas al cual se pueda tomar de apoyo siempre que tenga las competencias técnicas y blandas para trabajar en el área, apoyo en ciertos servicios que se puedan contratar para apoyar y aliviar cargas. Y sin dejar de lado, el

- acompañamiento del área de la gestoría de procesos para trabajar en el mapeo del área con el apoyo respectivo o canalizarse de manera externa la contraparte en procesos.
- c. Implementar actividades de integración entre los trabajadores de la Institución, para que exista un mejor clima laboral y exista mayor conciencia del trabajo realizado (campaña interna con mercadeo y buscar otro apoyo externo para el tema). Con relación a los ambientes labores, se recomienda que se implementen planes de mejora inmediata.
 - d. Apoyo completo del área de procesos hasta culminar lo requerido ya sea que se dé a nivel interno o externo.
 - e. Intensificar la comunicación entre todas las áreas para avanzar verdaderamente de manera conjunta y no sólo meramente en trabajos de área.
 - f. Aplicar las recomendaciones que se den como parte del Diagnóstico realizado en diciembre 2020.

2.2. Gestión Legal y Defensa Institucional

Logros

- a. Cierre oportuno de expedientes de cobro judicial.
- b. Atención de gestiones internas (desembolsos, cobros, gestión).
- c. Atención de consultas legales (laboral, notarial, administrativo, contratación administrativa, civil, comercial).
- d. Atención de audiencias en instancias judiciales en sede penal, contencioso administrativo y laboral.
- e. Atención de aspectos relacionados con la Comisión de Mejora Regulatoria y Comisión de teletrabajo.
- f. Capacitación continua en materia procesal civil.
- g. Acompañamiento en elaboración de reglamentos internos (Acoso sexual y laboral; Teletrabajo, modificaciones reglamentos de crédito y cobro).
- h. Participación en reuniones requeridas por las diversas áreas en apoyo a su gestión.

Limitaciones y retos

Debido a la pandemia Covid-19 se limitó la participación institucional en materia de tomas de posesión.

Recomendaciones

- a. Emisión de contratos de trabajo para socios laborales.
- b. Emisión de Normativa de Relaciones Laborales.
- c. Creación de Subárea de Administración de bienes inmuebles adjudicados (pólizas, avalúos, evaluación de inmuebles).

2.3. Mercadotecnia Social

Logros

- a. Realización del Estudio de Imagen el cual permitió conocer la percepción que tienen de CONAPE los diferentes públicos de interés y así ajustar la estrategia de comunicación.
- b. Se impartió charlas de CONAPE en 11 colegios de forma presencial y en 237 colegios de forma virtual. De los cuales 45% fueron fuera del GAM y 89% fueron colegios públicos. Alcanzando a un total de 28,792 estudiantes.
- c. Se impartieron charlas con 916 padres de familia. 84% padres de hijos en colegios públicos, y 63% fuera del GAM y zona indígena.
- d. Se realizaron 4 espacios de capacitación con los orientadores del país con los 27 núcleos de orientación.
- e. A través de las campañas de email marketing se llegó a 48.898 estudiantes de colegio.
- f. Tuvimos acercamientos con rectores, encargados de mercadeo y admisiones de 21 universidades del país.
- g. Realizamos capacitaciones de CONAPE a los plataformistas de 14 universidades.
- h. Se realizaron 6 charlas virtuales a estudiantes de distintas universidades.
- i. Más de 100 personas conectadas en el primer evento virtual para presentar el Plan Anual de Colocaciones 2021.
- j. Participación en el Global Summit Londres donde se firmaron 3 acuerdos con Universidades de Canadá para brindar beneficios a estudiantes que se financien con CONAPE.
- k. Por primera vez CONAPE incorporó una estrategia integral de relaciones públicas la cual permitió de mayo a diciembre 2020, la publicación de 8 comunicados de prensa, 8 artículos de opinión y 153 notas en medios de comunicación nacional.

- l.* Se celebró el 10 aniversario de la oficina de Pérez Zeledón, y se tuvo cobertura en los distintos medios de la zona.
- m.* Se produjeron 8 nuevos videos institucionales de testimoniales y tutoriales que servirán de apoyo a nuestros clientes en los trámites de CONAPE.
- n.* Se invirtieron 200 millones de colones en publicidad en medios tradicionales como digitales.
- o.* El año 2020 cerró con 86,036 fans en Facebook y 2859 en Instagram
- p.* En el 2020 se recibieron un 22% más de visitas al sitio web en comparación al año anterior. Para un total de 270,412 personas.

Limitaciones y retos

Las clases presenciales se suspendieron, por lo que todo el cronograma de visitas a colegios y universidades se suspendió y se tuvo que establecer nuevas estrategias donde se virtualizó todo.

Recomendaciones

- a.* Continuar con el apoyo de Universidadescr, pues ha sido fundamental para alcanzar a miles de estudiantes de colegio y padres de familia.
- b.* Continuar con la estrategia integral de relaciones públicas pues nos permitió tener una exposición a nivel país mucho más amplia que otros años.
- c.* Continuar produciendo material audiovisual.
- d.* Tratar de mantener el sitio web, RESOLI y aplicación móvil de CONAPE actualizada, con un diseño moderno y con funcionalidades que faciliten el proceso de adquirir y pagar el préstamo.
- e.* Incorporar chat de whatsapp y chat en el sitio web con el fin de brindar un mejor servicio al cliente.

2.4. Seguimiento y Evaluación de los Servicios

Logros

- a.* Ingresaron 595 consultas a través del módulo de Contraloría de Servicios los cuales fueron atendidas el 100%.
- b.* La contraloría de servicios atendió el 38% de las incidencias (consultas, inconformidades y quejas).

Dichas incidencias corresponden a reportes dirigidas a diferentes secciones, las cuales fueron atendidas personalmente por la Contraloría de Servicios sin que mediara obligatoriamente la intervención de los funcionarios o jefaturas de dichas secciones, buscando únicamente mitigar el deterioro de la imagen institucional, resolviendo la situación en un menor grado.

- c. Se realizaron sesiones de trabajo con cada sección, cada cuatro meses, donde se les presentaron los informes (4 en total) y con base a estos se les solicitó planes de mejora los cuales contenían: Áreas de mejora, actividades a desarrollar, responsable y un cronograma donde se le daba el seguimiento de la mejora.
- d. Las Secciones de Cobro y desembolsos unificaron criterios con respecto al recibido de las pólizas vencidas.

Limitación

El centro de Atención de Llamadas solo atendió el 63% del total de llamadas que ingresaron, esto se debió a las constantes incidencias que presentó el Sistema que utilizan (Kinetos).

Recomendaciones

- a. Valorar que la Contraloría de Servicios pueda contar con un subcontralor ya que no pueden ser unipersonal, según establece la ley 9158 art. 17, esto vendría a dar apoyo y mejorar en el servicio que se da a través de la Contraloría.

2.5. Comunicación Interna y Externa

Con los primeros meses del año 2020 y las noticias que nos llegaban de todas las latitudes, sobre una pandemia mundial de proporciones inimaginables, vino para CONAPE, una rápida adaptación a la virtualidad en los diferentes procesos de nuestra operación, así como al estricto cumplimiento de los diversos protocolos establecidos por las autoridades sanitarias del país.

Transformación de los espacios físicos, rotulación de las áreas, cumplimiento de las disposiciones sanitarias para lavado de manos, desinfección de espacios públicos, aplicación del distanciamiento, el teletrabajo para un 80 % de nuestro personal y la capacitación del personal para el correcto cumplimiento de las medidas, fueron parte de los lineamientos adoptados. Adicionalmente, tomamos todas las acciones requeridas para hacer más eficiente la recolección de documentos por medios virtuales.

Con todas estas prácticas implementadas en tiempo récord, se logró asegurar la continuidad del negocio, garantizando la seguridad a clientes y colaboradores.

Adicionalmente, para este periodo se tomó la decisión de eliminar la restricción que existía en el financiamiento de algunas carreras, con ello, hoy tenemos una total apertura para todas las áreas de conocimiento.

Durante el año 2020, se logró concluir el proceso de implementación de la modificación a la Ley de Creación de CONAPE, que significó un gran reto de transformación operativa, de sistemas de información y de procesos, con la entrada de la operación de la última de las ocho modificaciones establecidas en esta Ley, a saber: el pago en ejecución, que permite que aquellos prestatarios que así lo requieran, puedan hacer pagos durante cualquier etapa de la vigencia del crédito.

De conformidad con lo establecido en el Plan Estratégico 2019-2023, se realizaron estudios de carácter técnico que permitirán atender las transformaciones a la estructura orgánica de la Institución, con el fin de adaptarla a la realidad vigente de la misma, y por ende, hacerla más eficiente; así como el diseño del modelo de regionalización de la Institución, para lograr una mayor y mejor accesibilidad e inclusión a todos los posibles beneficiarios, de las zonas geográficas más alejadas del Gran Área Metropolitana.

En el proceso de innovación continua, que permita atender las diversas necesidades de nuestros prestatarios, se ha diseñado un modelo de Educación Financiera, cuyo objetivo es brindar herramientas a estudiantes, padres de familia y universidades, con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos financieros, así como de tiempo, para lograr un mayor grado de certeza de éxito del proceso educativo, que redundará en una menor deserción, menores solicitudes de cambios de carrera y en evitar niveles de endeudamiento que sobrepasa la capacidad de pago de los deudores.

2.6. Gestión Financiera

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

Logros

- a. La Sección de Tesorería lideró la ejecución de las pruebas y la puesta en producción.

- b. Consultoría de apoyo profesional interdisciplinario para mejorar clima organizacional
- c. Se alcanzó la conciliación del 96% de los saldos de las cuentas contables.
- d. Se inicia un proceso de transición a la versión más actualizada de las NICSP disponibles en español.
- e. Se incorporan en las Notas aclaratorias a los EEFF datos y estadísticas relacionadas a los efectos de la Pandemia por el COVID19.
- f. Se realizan mejoras en el Sistema Financiero-Contable.
- g. El porcentaje se alcanzó un 112% de la meta programada por recuperación.
- h. No se declaró ninguna operación como incobrable.
- i. En la Sección de Cobro, se implementó PROA al 100% en producción.
- j. Se implementó Envío de Estados de Cuenta de los préstamos en cobro.
- k. Gestión de compras más eficiente.
- l. Se logró adjudicar el 90% de los procesos concursales.
- m. Se incorporan nuevos escenarios en la elaboración de los flujos de caja y en los cálculos para asegurar la sostenibilidad financiera proyectada a 5 años.
- n. Se inicia con el proyecto del Sistema automatizado de Flujos de Caja proyectado.
- o. Se concretó la apertura del Centro de Digitalización

Limitaciones y retos

- a. El principal reto lo constituye el proyecto de ley que pretende vender la cartera de crédito.
- b. La pandemia generó en el país: desempleo, disminución de tasas de crecimiento financiero y nos enfrentó a la modalidad de teletrabajo sin estar 100% preparados.
- c. La salida del Jefe de la Sección de Tesorería requirió realizar trabajos adicionales para enfrentarlo sin afectar el funcionamiento del departamento.
- d. La ejecución de las pruebas en PROA y su puesta en la Sección de Cobro implicaron la asignación de personal a tiempo completo durante las mismas.

Recomendaciones

- a. Se debe actualizar la póliza de fidelidad.
- b. Realizar la compra de un sistema para el control de activos integral,
- c. Puesta en producción del Sistema para elaboración automática del flujo de caja.

- d. Conciliación y depuración con la Sección de Contabilidad e Informática respecto a información disponible en materia de activos.
- e. Modificar el Reglamento de la Comisión de Finanzas, para incluir la participación de la Sección de Contabilidad.
- f. Actualización de Reglamentos, manuales, procesos y procedimientos del Departamento.
- g. Continuar con la consultoría de apoyo profesional interdisciplinario para mejorar clima organizacional.
- h. Eliminación de emisión de cheques para el pago a proveedores.
- i. Traslado de actividades relacionadas con la planilla a la Sección de Contabilidad.

2.7. Contabilidad Institucional

Logros

- a. Plan Operativo Institucional 2020

Con el fin de mejorar el desarrollo de la Información Financiera de Propósito General de CONAPE, para el año 2020 se definió dentro del POI la meta de desarrollar el 100% de auxiliares detallados que respalden los saldos de las cuentas contables que componen el Balance (Activos, Pasivos y Patrimonio) debidamente conciliados; lo anterior con el fin de cumplir con lo establecido en el Marco Conceptual Contable del Sector Público Costarricense, referente a las características cualitativas de la información contable (Relevancia, Representación fiel, Comprensibilidad, Oportunidad, Comparabilidad y Verificabilidad). Lo anterior vinculado al **Objetivo Estratégico OE-04** *Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales* y al **Objetivo Operativo FIN OO-05** *Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales*.

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

Al cierre del año 2020, se alcanzó el 96% de la meta, lo anterior debido a que las siguientes cuentas presentan inconsistencias entre la Base de Datos y los Saldos Contables o se requiere de un mayor análisis para el desarrollo de un auxiliar que cumpla con los fines propuestos:

Cuenta Contable	Descripción
1-1-3-07-01-99-1-99999-01	Préstamos A Personas Físicas C/P - Amortización Desembolsos-Fodeli
1-1-3-07-01-99-1-99999-03	Préstamos A Personas Físicas C/P - Al Cobro Principal
1-1-3-97-07-01-0-99999-01	Préstamos A Personas Físicas En Gestión Judicial Pregrado Cr
1-1-3-97-07-01-0-99999-03	Préstamos A Personas Físicas En Gestión Judicial Posgrado Cr
1-2-3-07-01-99-1-99999-06	Préstamos A Personas Físicas L/P - Amortización Desembolsos- Fodeli
1-2-3-07-01-99-1-99999-08	Préstamos A Personas Físicas L/P - Al Cobro Principal
2-1-4-01-03-01-0-99999-01	Provisiones Para Ausencias Remuneradas C/P

b. Aplicación de las NICSP en CONAPE

Durante el año 2020, la Sección de Contabilidad continuó aplicando las Políticas Contables Generales según NICSP para una mejor representación de la realidad económica de la Institución, dándole continuidad a los registros implementados al cierre del ejercicio del año 2019, como los son el registro de los Compromisos por Préstamos a estudiantes y la aplicación del Costo Amortizado por los cargos que se generan durante la fase de ejecución del crédito, los cuales son financiados al estudiante y se recuperan durante toda la fase de pagos (Costo de Garantía, Intereses y Comisión del préstamo), la aplicación automatizada de estas mejoras está en la etapa final del desarrollo.

Se modificó el Reglamento de la Comisión de Finanzas, en donde se incluyó la participación de la Sección de Contabilidad dentro de este órgano colegiado, con el objetivo de cumplir con los requerimientos de las NICSP ya que este proceso le es pertinente a toda la Institución y no solamente le compete a la Sección de Contabilidad su aplicación. Este reglamento está pendiente de aprobación por parte del Consejo Directivo y su respectiva publicación.

c. Mejoras al sistema informático Financiero-Contable

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

Durante el año 2020, se gestionaron las siguientes soluciones de mejora al sistema contable:

Horas	Detalle	Monto
45	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carga Activos Fijos 2. Estandarización formatos de Cuentas Bancarias para el módulo de Conciliaciones. 	¢1.500.075,00
178	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación del Asiento de Incobrables 2. Generación del Asiento Comisión 3. Póliza del INS Prestatarios 4. Generación del Asiento de Cheques Prescritos 5. Generación del Asiento Comisión Póliza del INS Funcionarios 	¢5.933.630,00
13	<ol style="list-style-type: none"> 1. Error en conciliaciones bancarias no carga el archivo txt del BCR de mayo 2020 2. Inconsistencias saldo de Balance en cuenta de desembolsos 2-1-1-99-99-01-0-99999-09 	¢433.355,00
7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Error de Kernel CXP 10-06-2020 (Incidencia N. 10073). 2. Fechas Pendientes 2019 Kernel de Cuentas por Pagar 	¢233.345,00
40	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control por Cuenta Contable para Conciliar Saldos de Débitos y Créditos del Balance Contable vs Movimientos de Asientos Mensuales 	¢1.333.400,00
41	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consulta Tableau para la Cartera de Ejecución y Cobro por Tipo de Transacción y Registro Contable 2. Análisis de movimientos por Operación en la Cartera de Ejecución y Cobro 	¢1.366.735,00
63	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de movimientos por Operación en la Cartera de Ejecución y Cobro 	¢2.100.105,00
168	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de Compromisos por Prestamos 	¢5.600.280,00
108	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consulta Tableau para la Cartera de Ejecución y Cobro por Tipo de Transacción y Registro Contable 	¢3.600.180,00
76	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoras al Auxiliar de Costas de Abogado 	¢2.533.460,00
14,5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Automatización de los cálculos del Costo Amortizado y la tasa de Interés Efectiva 	¢483.357,50
170,5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Automatización de los cálculos del Costo Amortizado y la tasa de Interés Efectiva 	¢5.683.617,50

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

Horas	Detalle	Monto
198	1. Mejoras al Auxiliar de Costas 2. Automatización del Asiento de Aguinaldo	¢6.600.330,00
122	1. Automatización del Asiento de Aguinaldo	¢4.066.870,00
1.244	Total	¢41.468.740,00

d. Participación en el proceso de planillas

La Sección de Contabilidad se involucra de una forma más activa en los registros contables relacionados a las planillas de salarios, por medio de ajustes en el actor de este proceso, en donde se van a trasladar actividades a la contabilidad a partir del año 2021. Lo anterior, permite tener insumos suficientes para el debido registro contable, ya que anteriormente, a la Sección de Contabilidad se le emitía un reporte con la afectación contable por rubros por parte de la Sección de Recursos Humanos, quien ejecuta la totalidad de las actividades de planillas, cuando es claro que existen tareas que son propias del Departamento Financiero, específicamente de la Contabilidad.

e. Seguimientos a los hallazgos de la Auditoría Interna y Externa.

Durante el año 2020, se llevó a cabo el respectivo seguimiento, tanto a los informes de Auditoría Externa, como a los de la Auditoría Interna de periodos anteriores.

Como resultado de la Auditoría Externa del periodo 2019, se emitieron 6 recomendaciones relacionadas con la información financiera, de las cuales se encuentran 2 cumplidas, 3 incumplidas y 1 cumplida parcialmente. Así como 14 hallazgos relacionados con los sistemas de información.

Con respecto al seguimiento de la Auditoría interna, al cierre del año 2020, se tienen 23 hallazgos presuntamente pendientes de atender según los criterios de la Auditoría Interna, los cuales provienen de informes comprendidos entre los años 2016 al 2018. Los cuales, a criterio de la Sección de Contabilidad, se encuentran en el siguiente estado: 15 Cumplidos, 2 Cumplidos parcialmente, 5 cumplidos por parte de contabilidad, pero se requiere atención por parte de la Sección de Informática y 1 cumplido por parte de contabilidad, pero se requiere atención por parte del Departamento Financiero.

Limitaciones y retos

- a. La implementación del Proyecto PROA, provocó que los recursos institucionales se enfocasen en el logro de este proyecto, por lo que la disponibilidad de ingenieros informáticos y de la gestoría de procesos no cubrió la atención de las necesidades de las otras unidades, afectando requerimientos como las inconsistencias entre la Base de datos y contabilidad, generando limitaciones a los informes elaborados por los entes fiscalizadores internos y externos. Así como oportunidades de mejora en los procesos de CONAPE.
- b. Alta dependencia en los consultores externos para atender el sistema Financiero. La contratación profesional del Ingeniero está por vencer, lo que requiere de una nueva licitación, con el riesgo de que el actual contratista no cumpla con las estipulaciones del cartel y que existe la posibilidad de que no se cuente con el servicio durante el lapso de tiempo que se tarde el proceso de contratación, así como que la contraparte técnica se acogió a la jubilación, lo que genera incertidumbre en la forma en que se le va a dar soporte y mantenimiento al sistema financiero contable durante el año 2021.

Recomendaciones

Se considera pertinente que la Gerencia tome las medidas necesarias para mitigar el riesgo de la alta dependencia del consultor externo y de la falta de recurso humano en el área de TI, para atender las necesidades de los sistemas informáticos del Departamento Financiero.

Lo anterior, podría tener un alto impacto en la operativa de la Sección de Contabilidad, ya que estamos en una etapa de mejora continua y automatización de procesos y reportes contables para contar con información financiera de alta calidad, que cumpla con las características cualitativas de la información contable (Relevancia, Representación fiel, Comprensibilidad, Oportunidad, Comparabilidad y Verificabilidad), así como mitigar los riesgos asociados producto de llevar registros manuales e incumplimiento de las recomendaciones de los entes fiscalizadores internos y externos.

2.8. Gestión de Cobro

La recuperación de los préstamos a estudiantes constituye el primer ingreso de la institución, lo cual es medular pues permite concretar los sueños de jóvenes costarricenses que aspiran a obtener un grado académico.

Es por esto, que se requiere tener una gestión dirigida de la cobranza institucional, donde el control de las operaciones que entran en estado de morosidad es fundamental.

Cartera al Cobro

Al 31 de diciembre del 2020, la cartera total al cobro ascendió al monto de ¢163.543 millones, agrupando a un total de 38.697 operaciones crediticias. De esta cartera, los saldos de la cartera en cobro judicial, representan el 3,6%, mientras que el 96,4% corresponden a la cartera en cobro administrativo, lo que no implica un decrecimiento del 0,5% con relación al año anterior.

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

Resumen de Monto Cartera de Cobro de Diciembre 2016 - 2020

MONTO DE LA CARTERA	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20
TOTAL	¢107.611.592.519,48	¢116.806.840.243,27	¢127.883.470.368,74	¢150.889.212.875,97	¢163.543.225.150,14
Administrativa.	¢103.949.470.636,06	¢113.279.358.801,01	¢124.020.637.107,99	¢146.154.123.890,43	¢157.625.884.313,35
Al Día	¢93.407.190.806,96	¢104.136.782.591,81	¢112.125.733.725,49	¢131.116.307.433,80	¢137.305.074.142,93
Morosa	¢10.542.279.829,10	¢9.142.576.209,20	¢11.894.903.382,50	¢15.037.816.456,63	¢20.320.810.170,42
mora de 1 a 30 días	¢6.682.695.939,14	¢5.851.552.065,44	¢7.739.791.598,45	¢8.457.127.242,40	¢8.606.025.030,63
mora de 31 a 60 días	¢3.050.392.389,93	¢2.469.011.364,89	¢3.170.252.349,52	¢4.652.496.204,94	¢5.419.620.374,08
mora de 61 a 90 días	¢547.217.649,50	¢690.422.097,79	¢920.576.156,29	¢1.562.869.971,40	¢3.296.259.812,00
mora mayor de 90 días	¢39.868.855,30	¢126.036.868,00	¢64.283.278,24	¢365.323.037,89	¢2.998.904.953,71
Cobro Extrajudicial	¢222.104.995,23	¢5.553.813,08	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Cobro Judicial.	¢3.662.121.883,42	¢3.527.481.442,26	¢3.862.833.260,75	¢4.735.088.985,54	¢5.917.340.836,79
Cartera Total en Mora	¢14.204.401.712,52	¢12.670.057.651,46	¢15.757.736.643,25	¢19.772.905.442,17	¢26.238.151.007,21

En los últimos 5 años (2016-2020), la cartera total en cobro muestra un crecimiento del 52% del año 2016 al 2020 mientras que la cartera de cobro judicial del 62%.

Como puede apreciarse en el siguiente cuadro, la cartera en cobro administrativo muestra un crecimiento cada vez mayor al año anterior (excepto en el año 2016-2017 que fue del -11%); en el 2017-2018 el crecimiento fue del 24%, en el 2018-2019 del 25% y en el 2019-2020 del 33%.

Por su parte, la cartera de cobro judicial en el 2016-2017 decreció un 4%, mientras que en el 2017-2018 fue un incremento del 10%, en el 2018-2019 del 23% y en el 2019-2020 del 25%.

Variación Monto Cartera de Cobro de Diciembre 2016 - 2020				
INDICES DE MOROSIDAD	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
TOTAL	9%	9%	18%	8%
Administrativa.	9%	9%	18%	8%
Al Día	11%	8%	17%	5%
Morosa	-13%	30%	26%	35%
mora de 1 a 30 días	-12%	32%	9%	2%
mora de 31 a 60 días	-19%	28%	47%	16%
mora de 61 a 90 días	26%	33%	70%	111%
mora mayor de 90 días	216%	-49%	468%	721%
Cobro Extrajudicial	-97%	-100%	0%	0%
Cobro Judicial.	-4%	10%	23%	25%
Cartera Total en Mora	-11%	24%	25%	33%

En el siguiente cuadro se muestra el número de prestatarios por año de la cartera de cobro, el cual como se aprecia un crecimiento constante de la cantidad de éstos, siendo el crecimiento

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

interanual del 4%, para un incremento total durante el año 2020 de 1.582 operaciones crediticias. El crecimiento en el número de prestatarios en la cartera de cobro, indudablemente tiene una incidencia en los volúmenes de cargas de trabajo que procesa la Sección de Cobro, encargada de atender las consultas y trámites de los clientes, pero a su vez por mantener los niveles de morosidad en niveles razonables para la organización.

Resumen de Número Cartera de Cobro de Diciembre 2016 - 2020

NÚMERO DE PRESTATARIOS	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20
TOTAL	31.016	32.431	33.851	37.115	38.697
Administrativa.	29.469	31.014	32.446	35.484	36.923
Al Día	25.861	27.900	28.943	31.479	31.668
Morosa	3.608	3.114	3.503	4.005	5.255
mora de 1 a 30 días	2.143	1.819	2.231	2.240	2.173
mora de 31 a 60 días	929	755	935	1.265	1.403
mora de 61 a 90 días	192	216	262	405	857
mora mayor de 90 días	266	323	75	95	822
Cobro Extrajudicial	78	1	0	0	0
Cobro Judicial.	1.547	1.417	1.405	1.631	1.774
Cartera Total en Mora	5.155	4.531	4.908	5.636	7.029

Estado de la Cartera de Cobro

Al 31 de diciembre del 2020, el 84% de los saldos de principal se encuentran al día, el 12,4% en estado morosa y un 3,6% en cobro judicial.

INDICES DE MOROSIDAD	dic-20
TOTAL	100,0%
Administrativa.	96,4%
Al Día	84,0%
Morosa	12,4%
mora de 1 a 30 días	5,3%
mora de 31 a 60 días	3,3%
mora de 61 a 90 días	2,0%
mora mayor de 90 días	1,8%
Cobro Extrajudicial	0,0%
Cobro Judicial.	3,6%
Cartera Total en Mora	16,0%

Por su parte, el 81,8% de las operaciones crediticias se encontraban al día, un 13,6% morosa y un 4,6% en cobro judicial.

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

COMPOSICIÓN EN NÚMERO	dic-20
TOTAL	100,0%
Administrativa.	95,4%
Al Día	81,8%
Morosa	13,6%
mora de 1 a 30 días	5,6%
mora de 31 a 60 días	3,6%
mora de 61 a 90 días	2,2%
mora mayor de 90 días	2,1%
Cobro Extrajudicial	0,0%
Cobro Judicial.	4,6%
Cartera Total en Mora	18,2%

Con relación al 31 de diciembre 2020, estos indicadores muestran un deterioro considerable con respecto al año 2019 tanto para la cartera al día, en estado morosa y en cobro judicial, esto debido en mayor parte a la crisis provocada por la emergencia Covid-19.

Los saldos de principal de la cartera al día, pasa de un 86,9% en el 2019 a un 84% en el 2020; mientras el saldo de principal de la cartera en estado morosa pasa de un 10% en el 2019 a un 12,4% en el 2020.

Al 31 de diciembre del 2020, el número de operaciones crediticias al día fue de 31.668, en estado moroso 5.255 y en cobro judicial 1.774.

El número de prestatarios al día experimenta un incremento del 8% en el año 2016-2017, para el 2017-2018 fue del 4%, para el 2018-2019 fue del 9% y un leve incremento del 1% para el año 2019-2020.

Variación Número de Cartera de Cobro de Diciembre 2016 - 2020

NÚMERO DE PRESTATARIOS	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
TOTAL	5%	4%	10%	4%
Administrativa.	5%	5%	9%	4%
Al Día	8%	4%	9%	1%
Morosa	-14%	12%	14%	31%
mora de 1 a 30 días	-15%	23%	0%	-3%
mora de 31 a 60 días	-19%	24%	35%	11%
mora de 61 a 90 días	13%	21%	55%	112%
mora mayor de 90 días	21%	-77%	27%	765%
Cobro Extrajudicial	-99%	-100%	0%	0%
Cobro Judicial.	-8%	-1%	16%	9%
Cartera Total en Mora	-12%	8%	15%	25%

Morosidad de la Cartera en Cobro

Al 31 de diciembre del 2020, el saldo de principal de las operaciones crediticias en estado de mora alcanzó el monto de ¢20.321 millones, de los cuales ¢8.806 millones fueron operaciones menores a 30 días de mora y ¢5.420 millones de operaciones de 31-60 días de atraso, para un total de ambas ¢14.026 millones, representando un 69% del total de los saldos en mora. Las operaciones en mora mayores a 91 días sumaron un total de ¢2.999 millones, con un incremento con respecto al año anterior del 721%.

En el año 2020 los saldos morosos de 1-30 días aumentó un 2%, la cartera del 31 a 60 días aumentó un 16%, la de 61-90 días aumentó un 111% y la de mayor a 91 días un 721%; mientras que la de cobro judicial aumentó un 25%.

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

MONTO DE LA CARTERA	Variación 2019-2020
TOTAL	8%
Administrativa.	8%
Al Día	5%
Morosa	35%
mora de 1 a 30 días	2%
mora de 31 a 60 días	16%
mora de 61 a 90 días	111%
mora mayor de 90 días	721%
Cobro Extrajudicial	0%
Cobro Judicial.	25%
Cartera Total en Mora	33%

El siguiente cuadro muestra el comportamiento mensual de los prestatarios cuyas operaciones crediticias se encuentran en estado de morosidad, donde se aprecia la afectación provocada por la emergencia del covid-19 a lo largo del año 2020.

FONDOS.	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	set-20	oct-20	nov-20	dic-20	Absoluto	% + ó -
TOTAL	¢151.488	¢156.627	¢156.694	¢155.886	¢155.195	¢156.087	¢158.116	¢157.144	¢161.193	¢163.451	¢164.981	¢163.543	(¢1.437)	-0,9%
Administrativa.	¢146.731	¢151.697	¢151.654	¢150.789	¢149.725	¢150.641	¢152.629	¢151.555	¢155.703	¢157.823	¢158.994	¢157.626	(¢1.368)	-0,9%
Al Día	¢128.895	¢133.333	¢133.434	¢129.856	¢129.673	¢131.765	¢133.193	¢131.036	¢135.784	¢137.399	¢137.435	¢137.305	(¢130)	-0,1%
Morosa	¢17.835	¢18.364	¢18.220	¢20.932	¢20.053	¢18.876	¢19.435	¢20.519	¢19.918	¢20.424	¢21.559	¢20.321	(¢1.238)	-5,7%
mora de 1 a 30 días	¢10.063	¢9.438	¢9.127	¢10.222	¢9.924	¢8.251	¢8.510	¢8.984	¢8.473	¢8.946	¢9.211	¢8.606	(¢605)	-6,6%
mora de 31 a 60 días	¢5.221	¢6.114	¢5.656	¢6.420	¢6.077	¢6.213	¢5.813	¢6.180	¢5.960	¢5.970	¢6.094	¢5.420	(¢675)	-11,1%
mora de 61 a 90 días	¢2.016	¢2.020	¢2.543	¢2.575	¢2.627	¢2.688	¢3.129	¢2.611	¢2.693	¢2.737	¢3.583	¢3.296	(¢287)	-8,0%
mora mayor de 90 días	¢535	¢792	¢894	¢1.716	¢1.425	¢1.723	¢1.983	¢2.743	¢2.792	¢2.771	¢2.670	¢2.999	¢329	12,3%
Cobro Judicial.	¢4.757	¢4.930	¢5.040	¢5.097	¢5.470	¢5.446	¢5.487	¢5.589	¢5.490	¢5.628	¢5.987	¢5.917	(¢70)	-1,2%
Cartera Total en Mora	¢22.592	¢23.294	¢23.260	¢26.029	¢25.523	¢24.322	¢24.922	¢26.108	¢25.408	¢26.052	¢27.546	¢26.238	(¢1.308)	-4,7%

En el mes de noviembre 2020, comparado con el mes de octubre 2020 se aprecia un incremento en la morosidad debido probablemente a la proximidad del pago del aguinaldo, situaciones que implicar que los prestatarios retengan sus pagos para atender otras necesidades, por otra parte, comparando el mes de diciembre 2020 se puede visualizar una disminución del 4.7% con respecto al mes anterior.

Cartera de Cobro Judicial

La cartera en cobro judicial durante el periodo 2016-2020, presenta una tendencia hacia el crecimiento, tal y como se muestra a continuación.

INDICES DE MOROSIDAD	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20
Cobro Judicial.	3,4%	3,0%	3,0%	3,1%	3,6%

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

A partir del año 2016-2017, esta cartera experimenta un decrecimiento del 11%, sin embargo, en los años siguientes la tendencia es hacia el incremento, como se presenta a continuación.

INDICES DE MOROSIDAD	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Cobro Judicial.	-11%	0%	4%	15%

Recuperación de los Préstamos

A diciembre 2020 (pendiente conciliación con la Sección de Programación y Evaluación y la Sección de Contabilidad), el monto de la recuperación de los préstamos a estudiantes ascendió a ¢23.064 millones, siendo la recuperación del principal de ¢8.334 millones y la de los intereses y comisiones de ¢14.729 millones. El porcentaje logrado de la meta programada fue de un 112%

Ingresos Efectivos 2016-2019	2.016	2.017	2.018	2.019
1.3.2.3.01.00.0.0.000 Intereses sobre títulos valores	404.495	535.468	742.796	452.763
1.3.2.3.02.07.0.0.000 Intereses sobre préstamos al Sector Privado	8.812.313	6.378.974	5.160.129	7.477.014
1.3.2.3.03.01.0.0.000 Int. sobre ctas ctes y otros depósitos en Bcos Públicos	3.751	5.303	3.838	5.340
1.3.9.1.00.00.0.0.000 Reintegros y devoluciones	126.344	152.958	112.917	169.284
1.3.9.9.00.00.0.0.000 Ingresos varios no especificados	23.300	17.276	18.516	19.207
1.4.1.6.00.00.0.0.000 Transferencias corrientes de Inst. Públic. Financ.	7.467.156	10.386.642	6.359.908	3.948.294
1.4.2.0.00.00.0.0.000 Transferencias corrientes del Sector Privado	5.449.633	6.655.252	5.805.784	8.639.323
2.3.2.0.00.00.0.0.000 Recuperación de Prestamos al Sector Privado	6.102.458	9.185.861	12.030.643	12.865.370
TOTAL GENERAL	28.389.449	33.317.734	30.234.531	33.576.594

Para el año 2019, la recuperación de los préstamos se constituye en la principal fuente de ingresos institucionales, seguida de los aportes bancarios. En el año 2019, estos representaron el 60,6% y el aporte bancario el 37,5%

Composición de los Ingresos Efectivos 2016-2019	2.016	2.017	2.018	2.019
1.3.2.3.01.00.0.0.000 Intereses sobre títulos valores	1,4%	1,6%	2,5%	1,3%
1.3.2.3.02.07.0.0.000 Intereses sobre préstamos al Sector Privado	31,0%	19,1%	17,1%	22,3%
1.3.2.3.03.01.0.0.000 Int. sobre ctas ctes y otros depósitos en Bcos Públicos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.3.9.1.00.00.0.0.000 Reintegros y devoluciones	0,4%	0,5%	0,4%	0,5%
1.3.9.9.00.00.0.0.000 Ingresos varios no especificados	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
1.4.1.6.00.00.0.0.000 Transferencias corrientes de Inst. Públic. Financ.	26,3%	31,2%	21,0%	11,8%
1.4.2.0.00.00.0.0.000 Transferencias corrientes del Sector Privado	19,2%	20,0%	19,2%	25,7%
2.3.2.0.00.00.0.0.000 Recuperación de Prestamos al Sector Privado	21,5%	27,6%	39,8%	38,3%
TOTAL GENERAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Incobrables

Desde la creación de CONAPE, en 43 años, se han declarado incobrables por un total de 232 operaciones crediticias, con un monto total en saldos de principal adeudados de ¢146 millones.

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

AÑO	OPERACIONES	SALDOS PRINCIPAL
1986	1	¢3.078,00
1990	9	¢25.653,60
1991	18	¢119.152,65
1993	3	¢270.559,45
1994	30	¢424.900,88
1995	3	¢264.651,95
1996	9	¢371.253,20
1997	9	¢145.158,79
1998	11	¢529.170,65
1999	17	¢561.186,75
2001	10	¢800.662,10
2003	5	¢182.086,80
2006	6	¢339.433,75
2008	5	¢339.402,80
2011	15	¢827.407,30
2012	1	¢63.138,00
2013	9	¢1.193.120,89
2015	52	¢120.390.759,52
2016	1	¢152.643,65
2017	12	¢18.028.130,56
2018	3	¢962.533,15
2019	3	¢127.307,59
2020	0	¢0,00
Total	232	¢146.121.392,03

Es importante mencionar que el 82% de incobrables se declararon en el año 2015, correspondiendo un 93% a las operaciones que se encuentran denunciadas ante el Ministerio Público; el resto de las operaciones crediticias (7%) corresponden en su gran mayoría a procesos de cobro que se encontraban en la vía judicial. Con excepción de un hecho vinculado a actos delictivos, los incobrables que se han declarado por la falta de pago de nuestros clientes a lo largo de la historia institucional ha sido demasiado bajo.

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

Comparación de Indicadores Financieros 2018-20120 (Bancos del Estado – CONAPE).

Año 2018

Mes Cartera	Dic 2018	% CONAPE 2018	% BANCO DE COSTA RICA 2018	% BANCO NACIONAL DE COSTA RICA 2018
Cartera total	127.883.470.368,74	100,00%		
Administrativa	124.020.637.107,99	96,98%		
-Al día	112.125.733.725,49	87,68%	96,93%	75,11%
-Morosas				
--Menor a 30 días	7.739.791.598,45	6,05%		
--De 31 a 60 días	3.170.252.349,52	2,48%		
--De 61 a 90 días	920.576.156,29	0,72%		
--Mayor a 90 días	64.283.278,24	0,05%	3,07%	2,84%
Cobro judicial	3.862.833.260,75	3,02%		3,31%

Año 2019

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

Año 2020

Mes Cartera	Dic 2020	% CONAPE 2020	% BANCO DE COSTA RICA 2020	% BANCO NACIONAL DE COSTA RICA 2020
Cartera total	163.543.225.150,14	100,00%		
Administrativa	157.625.884.313,35	96,38%		
-Al día	137.305.074.142,93	83,96%	94,55%	67,51%
-Morosas				
--Menor a 30 días	8.606.025.030,63	5,26%		
--De 31 a 60 días	5.419.620.374,08	3,31%		
--De 61 a 90 días	3.296.259.812,00	2,02%		
--Mayor a 90 días	2.998.904.953,71	1,83%	5,45%	2,54%
Cobro judicial	5.917.340.836,79	3,62%		3,71%

Situaciones que afectaron el desempeño de la gestión de la Sección de Cobro

Situaciones positivas

Dado el incremento en la morosidad que se experimentó especialmente a partir del mes Febrero, 2019, se nombran algunos aciertos que permitieron disminuir paulatinamente esta situación:

- a. Se contó con la colaboración de una persona del Centro de Llamadas de CONAPE para la atención de la cuenta de correo electrónico de la Sección de Cobro.
- b. Se implementó el Teletrabajo.

Situaciones negativas

- a. Crisis provocada por la pandemia Covid-19.
- b. Producto de incapacidades fraccionadas de funcionarios de la Sección de Cobro menor a quince días (en algunos casos que se postergaron a más mes), no fue posible suplirlos, dada política actual de Recursos Humanos.
- c. Se realizó una solicitud a la Sección de Informática, para que la empresa contratada de realizar Gestión de Morosidad tuviera acceso a una conexión a través de una VPN (Red Privada Virtual) con el fin de que realizará la actualización de datos en "línea" y a su vez que documentará directamente en la base de datos de CONAPE la gestión de seguimiento de morosidad, (tal y como lo hace actualmente el Centro de Llamadas de CONAPE), sin embargo, se realizó una primera conexión que no fue exitosa, por lo que a diciembre del 2020 esta conexión no se ha realizado.

2.9. Contratación Administrativa y Administración de los Recursos y Servicios Institucionales

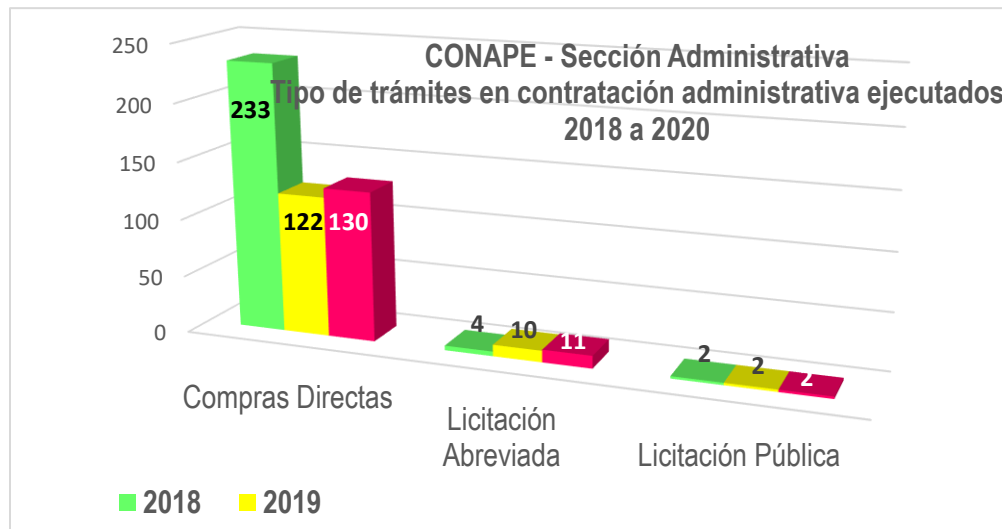
La Sección Administrativa está conformada por 3 unidades específicas de acción no visibles en la estructura organizacional, pero con procesos claramente establecidos a nivel institucional.

- a. Proveduría. PR-AP-02 Gestión de Contratación Administrativa.
- b. Servicios Generales. PR-AP-03 Administración de bienes y servicios institucionales
- c. Archivo Central. PR-GES-01 Gestión Documental

Gestión de contratación administrativa

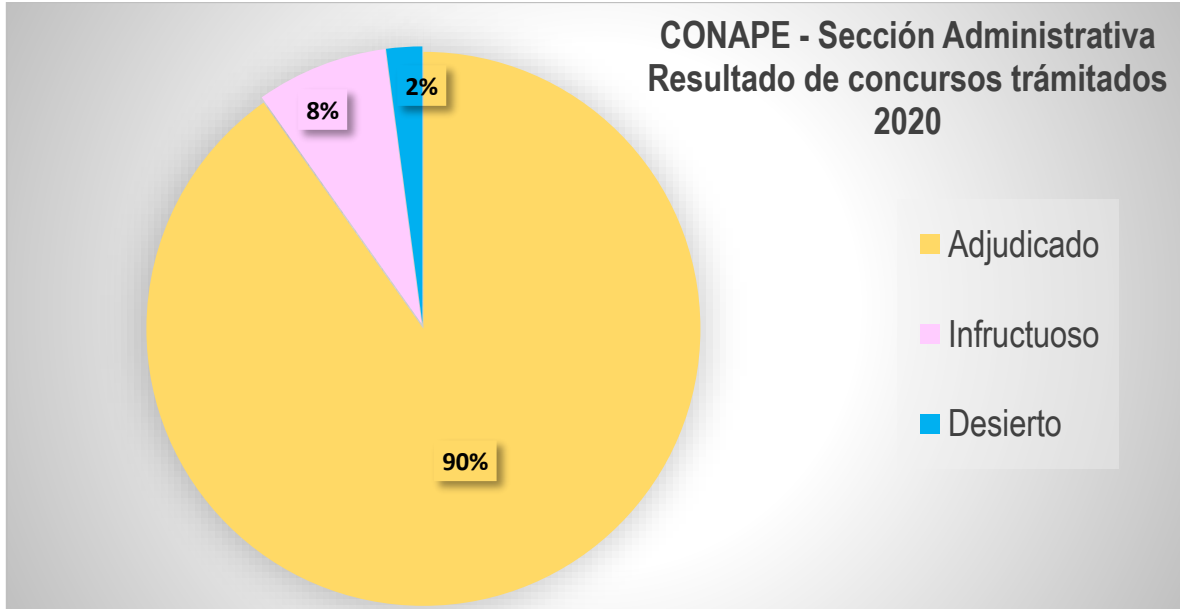
Para el año 2020 se tramitaron un total de 130 compras directas, 11 licitaciones abreviadas y 2 licitaciones públicas, así como 2 remates, todo a través de la plataforma del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP).

En comparación con años anteriores se tramitaron más compras por escasa cuantía que el año 2019 pero menor cantidad al año 2018 y se han incrementado la ejecución de procesos ordinarios por licitación abreviada, lo que supone una gestión de compras eficiente.



INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

De las contrataciones ejecutadas en el año 2020, se logró adjudicar el 90% de los procesos concursales, no obstante, el 10% corresponde a procesos infructuosos y desiertos, aspecto que mejoró respecto a los años anteriores.

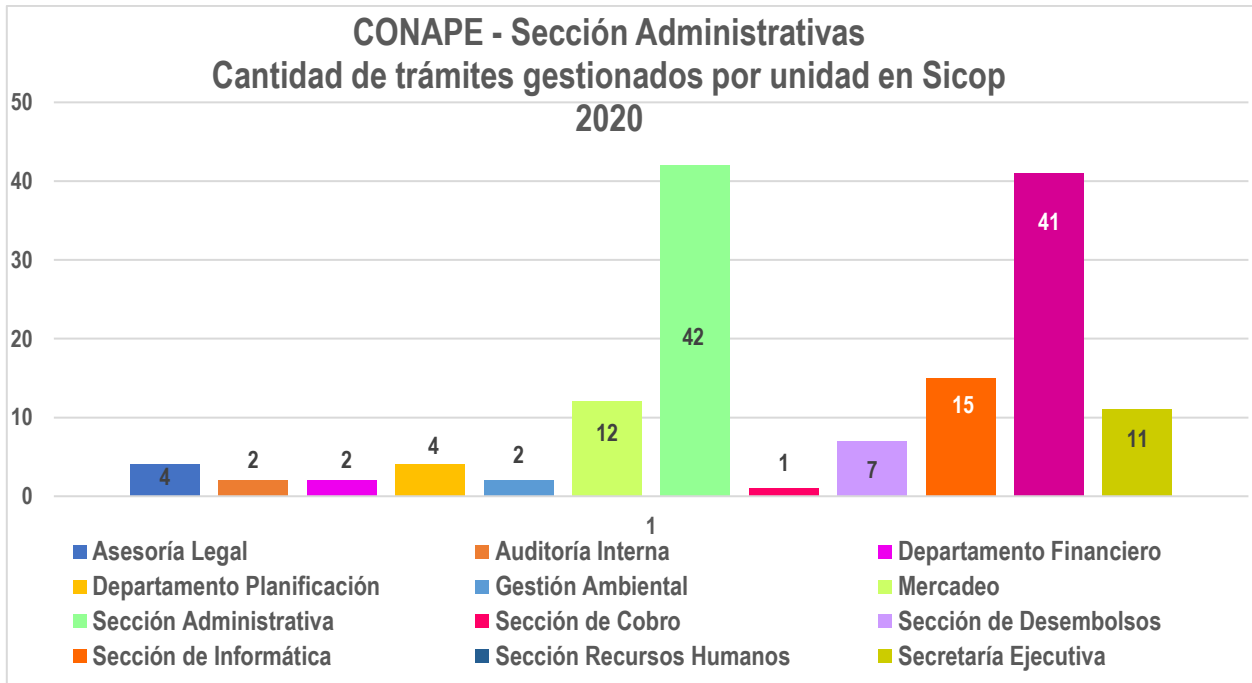


Se mejoró la ejecución de procesos ordinarios por licitación, siendo tramitados en su mayoría en el primer semestre del año 2020, en tiempo y forma según lo previsto en el plan de trabajo del área.

Se tramitaron 2 compras públicas a través de SICOP, a saber:

2020LN-000001-000640000	Servicios profesionales en derecho para ejecutar el notariado externo
2020LN-000002-0006400001	Equipamiento e implantación de un sitio de recuperación ante desastres

Las unidades que ejecutaron mayor cantidad de compras en el año 2021 son la Sección Administrativa, la Sección de Recursos Humanos, Sección de Informática y Mercadeo.



El proceso de Gestión de Contratación Administrativa fue objeto de revisión por parte de Auditoría Interna y fue generado el Informe Especial AI-EE-02-2020, sobre el cual se han aplicado una serie de cambios en el proceso, en torno a cumplir con los señalamientos del Auditoría, y se concretó para el proceso las siguientes acciones:

- a. Actualización de proceso de gestión de contratación administrativa
- b. Elaboración de guía de contratación administrativa
- c. Desarrollo de formularios nuevos que orientan a los Administradores de Contrato en la gestión de compras
- d. Actualización del Reglamento Interno de Contratación Administrativa, que requiere aprobación por parte del Consejo Directivo.
- e. Difusión de capsulas formativas en materia de contratación administrativa en el último trimestre del año 2020.

Algunas acciones pendientes por ejecutar y se pretenden incluir en el año 2021.

- a. Capacitación en materia de contratación administrativa a todo el personal
- b. Capacitación en materia de administración de contratos
- c. Difusión del Reglamento Interno de Contratación Administrativa si el Consejo Directivo emite aprobación.
- d. Promover el uso de módulos en Sicop para mejorar gestión como la el registro de recepción contractual.
- e. Continuar con la asesoría y acompañamiento en el proceso para mejorar la obtención de bienes y servicios en la Institución.

Administración de bienes y servicios institucionales (Servicios Generales)

Con la finalidad de dar continuidad al funcionamiento institucional se ha cumplido con el plan de trabajo en cuanto a mantenimientos se refiere:

- a. Aires acondicionados
- b. UPS
- c. Dispensadores de agua
- d. Elevador
- e. Cámaras
- f. Planta eléctrica, entre otros.

Con la activación de la pandemia, se reforzaron los servicios de limpieza en la Institución y se generó un contrato para contar con servicios de nebulización si fuese requerido.

Se actualizaron lineamientos en materia de seguridad y se generaron capsulas informativas para reforzar el conocimiento de los funcionarios, sobre dichas pautas.

Se avanzó en un 75% la actualización del proceso de Gestión de Servicios Generales, quedando pendiente únicamente la revisión del proceso asociado a administración de activos.

En el año 2020 se concretó la limpieza de bodega y procedió a dar de baja activos declarados como obsoletos y dañados, lo que permitió limpiar las bodegas y organizar los activos en desuso.

Se actualizó lineamientos en materia de custodia de activos en bodega y se atendieron recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, en razón de un estudio en forma específica de activos de tecnologías de información y comunicación.

Para el año 2021 se pretende ejecutar:

- a. Toma física de activos en la Institución
- b. Conciliación y depuración con la Sección de Contabilidad e Informática respecto a información disponible en materia de activos.
- c. Se cuenta con requerimientos para la compra de un sistema para el control de activos integral, que se pretende adquirir para el segundo semestre.
- d. Se completará la actualización del proceso de Gestión de Servicios Generales y se oficializará según procedimiento interno.
- e. Se actualizarán formularios de uso en el proceso para mejorar la gestión.
- f. Capacitación sobre servicios y activos para todo el personal

Gestión Documental (Archivo Central)

- a. Se concretó la apertura del Centro de Digitalización y se asignaron 2 plazas internas para cubrir las actividades de dicha unidad.
- b. Para el año 2020, se ejecutó:
 - i. Digitalización de Contratos
 - ii. Digitalización de expedientes de exfuncionarios
 - iii. Digitalización de Actas del Consejo Directivo
 - iv. Digitalización de Expedientes de Sesiones del Consejo Directivo
 - v. Digitalización de planillas
 - vi. Descripción de documentos
 - vii. Labores asistenciales y técnicas en el Archivo Central

- c. La plaza vacante que dejó una funcionaria, no logró ser cubierta en el año 2020, lo que limitó los resultados esperados de avance según plan de trabajo y con la puesta en producción de ECM, el trabajo recayó en un funcionario y en el Encargado de Archivo Central, siendo requerido además el apoyo de la Recepcionista y el Asistente de Procesos Administrativos de la Sección Administrativa.
- d. Se concretó la eliminación de documentos según tablas de plazo existentes con la destrucción de 1600 expedientes cancelados.
- e. Se elaboró el lineamiento de elaboración de Actas de órganos colegiados, que falta de revisión y oficialización.
- f. Las áreas realizaron transferencias documentales al Archivo Central.

Dentro de las actividades por ejecutar se tienen para el Archivo Central

- a. Una vez estabilizado el ECM y BPM, se formalizarán los procedimientos de trabajo entre el Centro de Digitalización y las áreas usuarias, Gestión y Análisis de Crédito, Desembolsos y Control de Crédito y Sección de Cobro.
- b. Se implementarán controles para mejorar la productividad del Centro de Digitalización con un seguimiento continuo para atender las acciones que corresponden y documentar recursos disponibles y necesarios para dar respuesta a lo que se espera del área.
- c. Se actualizará el plan de implementación del ECM y se iniciará con la puesta en marcha del flujo de correspondencia, luego de contar con procedimiento y directriz, así como la capacitación de usuarios.
- d. Se comunicará el plan de implementación del ECM y se iniciará con la revisión de flujos de trabajo para áreas según plan que se apruebe.
- e. Se continuará con la eliminación de documentos según tablas de plazo.
- f. Se capacitará al personal en materia de gestión documental y del papel del Centro de Digitalización en el quehacer institucional, promoviendo difusión de conocimiento del área.

2.10. Planificación Estratégica

Durante el año 2020, el seguimiento y control del Plan Estratégico Institucional 2020-2023, se realizó mediante el sistema automatizado Delphos y fue acompañado con 4 sesiones trimestrales de análisis de resultados por parte del Equipo Gerencial.

Al finalizar el año 2020, el resultado del Plan Estratégico de la Institución alcanzó un 85,46% de cumplimiento sobre lo planificado para ese año.

A continuación, el cumplimiento alcanzado por cada uno de los objetivos estratégicos que lo componen:

Nombre	Semáforo	Cumplimiento
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2023		85,46%
OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes		97,75%
OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.		100,00%
OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el país.		68,96%
OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales		99,64%
OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.		96,39%
OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio		50,00%

Según el resultado anterior, se puede observar que 4 de los objetivos se encuentran en el semáforo con cumplimiento satisfactorio (OE-01, OE-02, OE-04, OE-05), mientras que dos de ellos alcanzaron un bajo nivel de cumplimiento (OE-03 y OE-06), donde éste último es un objetivo que merece sea monitoreado con más cautela para este año 2021.

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes

Cumplimiento: 97,75%

Indicadores:					
<input type="checkbox"/>	Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Valor Real	Valor Meta
<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	IN-01 Cobertura de los requerimientos institucionales	■	93,26%	83,00	89,00
<input type="checkbox"/>	IN-02-A Demanda satisfecha conocida (por monto)	■	100,00%	78,55	78,00
<input type="checkbox"/>	IN-02-B Demanda satisfecha conocida (en número de colocaciones)	■	100,00%	82,03	80,00

OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.

Cumplimiento: 100%

Indicadores:					
<input type="checkbox"/>	Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Valor Real	Valor Meta
<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	IN-03 Tendencias de la educación superior, técnica y necesidad laboral determinadas	■	100,00%	2,00	1,00

OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el país.

Cumplimiento: 68,96%

Indicadores:					
<input type="checkbox"/>	Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Valor Real	Valor Meta
<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	IN-04 Productos y servicios ajustados	■	50,00%	2,00	4,00
<input type="checkbox"/>	IN-05 Satisfacción con productos y servicios ajustados	■	100,00%	85,00	82,00
<input type="checkbox"/>	IN-06 Preferencia hacia CONAPE	■	56,89%	42,10	74,00

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales

Cumplimiento: 99,64%

Indicadores:					
<input type="checkbox"/>	Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Valor Real	Valor Meta
<input type="checkbox"/>	IN-08 Cumplimiento de indicadores de procesos	■	100,00%	50,00	50,00
<input type="checkbox"/>	IN-09 Satisfacción del cliente interno	■	100,00%	87,98	82,00
<input type="checkbox"/>	IN-10 Cumplimiento de objetivos estratégicos	■	98,91%	84,07	85,00

OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.

Cumplimiento: 96,39%

Indicadores:					
<input type="checkbox"/>	Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Valor Real	Valor Meta
<input type="checkbox"/>	IN-07 Compromiso con la marca CONAPE	■	100,00%	3,83	3,50
<input type="checkbox"/>	IN-11 Mejoramiento de imagen de CONAPE	■	92,78%	90,00	97,00

OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio

Cumplimiento: 50%

Indicadores:					
<input type="checkbox"/>	Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Valor Real	Valor Meta
<input type="checkbox"/>	IN-12 Aumento en la satisfacción global con el clima y cultura	■	0,00%	0,00	2,00
<input type="checkbox"/>	IN-13 Aumento en la motivación del personal	■	0,00%	-2,00	2,00
<input type="checkbox"/>	IN-14 Satisfacción del cliente externo	■	100,00%	94,90	87,00

2.11. Planificación Operativa y Presupuestación

Al finalizar el año 2020, el plan operativo Institucional presentó un cumplimiento general del 94,68%, esto fue un logro importante ya que se alcanzó la mayoría de metas planteadas a inicios de año, además esto repercute de una manera positiva sobre la planeación estratégica de la institución.

Nombre	Semáforo	Cumplimiento
PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2020		94,68%
01. Programa Crédito Educativo		95,03%
02. Programa Apoyo Administrativo		94,33%

Dentro de las limitaciones que se determinaron, se encuentra el incumplimiento de en los plazos de entrega de evaluación, lo que dificulta y retrasa lo procesos de evaluación de la parte operativa y adicional a esto algunas unidades no reportaron información en algunos periodos.

Como recomendaciones en la parte operativa es unidad indica:

- a. El equipo gerencial deberá analizar los resultados de los informes del POI, con el fin de externar cualquier necesidad o limitación que esté afectando el cumplimiento de lo programado en el PEI, así también se insta a velar por el cumplimiento en los plazos de evaluación de sus unidades a cargo.
- b. Se pide a valorar los resultados alcanzados durante el año 2020, y analizar si los mismos afectan las metas operativas planteadas para el 2021, con el fin de subsanar cualquier diferencia, así como la asignación de sus recursos.

Presupuesto Ordinario

	<i>Presupuestado</i>	<i>Ejecutado</i>
<i>INGRESOS</i>	31.820.800.000,00	39.338.705.962,51
<i>EGRESOS</i>	31.820.800.000,00	24.526.610.876,20
<i>Superávit del periodo</i>		14.812.095.086,31
<i>Recursos de vigencias anteriores</i>		10.035.121.065,46
<i>Superávit libre</i>		7.851.166.902,65
<i>Superávit específico</i>		2.183.954.162,81
<i>Superávit Global</i>		24.847.216.151,77

Dentro del apartado presupuestario se logró una ejecución de los egresos de un 77%, que si lo comparamos con los años anteriores es bajo y esto se debe al tema de la pandemia, que afectó los desembolsos a estudiantes que es la partida con mayor participación dentro del presupuesto.

Dentro de las limitaciones para 2020, que afectaron la ejecución presupuestaria, el COVID-19 hizo que muchos estudiantes suspendieran sus estudios por la no apertura de cursos o poca adaptabilidad a la modalidad virtual, además algunos bienes y servicios a contratar durante el año 2020, se paralizaron o disminuyeron su demanda por efecto de la pandemia.

Desde esta área se recomienda, al equipo gerencial dar un seguimiento constante al presupuesto, basado en el cumplimiento de las metas y que las unidades a su cargo justifiquen las subejecuciones. Además, se debe generar una estrategia para disminuir el superávit acumulado de la institución.

2.12. Seguimiento de Proyectos

Logros

La gestión de proyectos es un conjunto de metodologías para planificar y dirigir los procesos de un proyecto. Un proyecto comprende un cúmulo específico de operaciones diseñadas para lograr un objetivo con un alcance, recursos, inicio y final establecidos.

La Gestoría de Proyectos Institucional ejecuta, en conjunto con los interesados directos e indirectos, las actividades para administrar el ciclo de vida de proyectos con el fin de cumplir con la estrategia de la organización.

La administración de las iniciativas y proyectos de la organización tiene como fin de cumplir con la estrategia de la institución de manera organizada; estableciendo las líneas de acción que deben seguir los proyectos con el propósito de cumplir con los fines institucionales por cuales fueron creados.

Para el año 2020, un logro institucional corresponde a la implementación del proyecto para la Adquisición de una solución integral para el control y apoyo de los procesos de Planificación Estratégica y Operativa, Portafolio y Proyectos, Control Interno y SEVRI, lo cual benefició a la organización en la automatización de los procesos de Desarrollo de Proyectos y Administración del Portafolio de Proyectos.

Como parte de los logros institucionales es la generación de información oportuna para la toma de decisiones que brinda soporte al grupo gerencial en su labor.

Los principales resultados del control y seguimiento de los proyectos y lineamientos estratégicos para el año 2020 son los siguientes:

- a. Automatización de los procesos de los procesos de Desarrollo de Proyectos y Administración del Portafolio de Proyectos.
- b. Mensualmente se gestionó la información de control y seguimiento de los 38 planes de acción de los diferentes lineamientos estratégicos y proyectos institucionales para disposición del grupo gerencial.
- c. Trimestralmente se presentó al Comité Gerencial un avance del estado del portafolio de proyectos.

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

- d. Tal y como se visualiza en la Tabla: Portafolio de Proyectos 2020, se resalta los siguientes aspectos.
- i. Se alcanza un porcentaje de cumplimiento global de 89.31% en el Portafolio de Proyectos 2020.
 - ii. Control y seguimiento de 8 proyectos específicos de los cuales 7 alcanzaron un porcentaje de avance superior al 90%.
 - iii. Control y seguimiento de 30 lineamientos estratégicos de los cuales 18 alcanzaron un porcentaje de avance superior al 90%.

Tabla: Portafolio de Proyectos 2020

Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Peso	Nivel
PORTAFOLIO DE PROYECTOS 2020		89,31	1,00	
01. Programa Crédito		86,79	1,00	01. Programa
01.01. Unidades de Crédito		86,79	1,00	02. Departamento
01.01.01. Departamento de Crédito		86,79	1,00	03. Unidad específica
AE-06 Establecimiento y ejecución de estrategias crediticias para la atención de la demanda y de las tendencias del entorno.		100,00	1,00	04. Proyecto
AE-22 Gestión de la asignación de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) de acuerdo con las necesidades específicas establecidas en los planes crediticios		100,00	1,00	04. Proyecto
PT-01 Plan Anual de Gestión de crédito		100,00	1,00	04. Proyecto
PT-12CRE Plan de acción de mejora por departamento (clima, cultura, motivación y satisfacción del cliente interno)		47,17	1,00	04. Proyecto
01.01.02. Sección de Gestión y Análisis de Crédito		0,00	1,00	03. Unidad específica
01.01.03. Sección de Desembolsos y Control de Crédito		0,00	1,00	03. Unidad específica
01.01.04. Oficina Regional Pérez Zeledón		0,00	1,00	03. Unidad específica
02. Programa Apoyo Administrativo		91,82	1,00	01. Programa
02.02. Unidades de Planificación		96,48	1,00	02. Departamento

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Peso	Nivel
02.02.01. Departamento de Planificación		98,97	1,00	03. Unidad específica
01-2018 Adquisición e implementación de herramientas administrador de procesos de negocio (BPMS) y gestor de contenido (ECM), modalidad llave en mano		93,84	1,00	04. Proyecto
01-2020 INEC 3.0 Servicios del INEC - Continuidad de la Encuesta Nacional de Puestos de Trabajo en establecimientos privados en Costa Rica (Sectores Comercio y otros sectores)		100,00	1,00	04. Proyecto
08-2019 INEC 2.0 Servicios del INEC - Continuidad de la Encuesta Nacional de Puestos de Trabajo en establecimientos privados en Costa Rica (Sectores Construcción, Manufactura y Agricultura).		100,00	1,00	04. Proyecto
10-2019 Adquisición de una solución integral para el control y apoyo de los procesos de Planificación Estratégica, Planificación Operativa, Portafolio y Proyectos, Autoevaluación del Control Interno y SEVRI. La implementación es en sitio (Adquisición de licencias)		100,00	1,00	04. Proyecto
<i>AE-05 Desarrollo de una estrategia de inteligencia de negocios (información interna e investigación externa) que permita mejorar y crear servicios y productos</i>		0,00	1,00	04. Proyecto
AE-18 Fortalecimiento de la gestión de las comisiones institucionales establecidas por Ley (integración, capacitación, reglamentación y plan de trabajo)		100,00	1,00	04. Proyecto
PT-12PLA Plan de acción de mejora por departamento (clima, cultura, motivación y satisfacción del cliente interno)		100,00	1,00	04. Proyecto
02.02.02. Sección de Programación y Evaluación		100,00	1,00	03. Unidad específica
AE-15 Consolidación del control y la evaluación de la planificación institucional		100,00	1,00	04. Proyecto
02.02.03. Sección de Informática		0,00	1,00	03. Unidad específica
02.02.04. Gestoría de Procesos		90,00	1,00	03. Unidad específica
AE-24 Consolidación la gestión de procesos y la gestión documental de CONAPE		90,00	1,00	04. Proyecto
02.02.05. Gestoría de Proyectos		100,00	1,00	03. Unidad específica
AE-20 Consolidación de la gestión de la administración de proyectos a nivel institucional		100,00	1,00	04. Proyecto

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Peso	Nivel
PT-06 Plan de continuidad de negocio		100,00	1,00	04. Proyecto
02.02.06. Control Interno		93,44	1,00	03. Unidad específica
PT-05 Plan de control interno y gestión integral de riesgo		93,44	1,00	04. Proyecto
02.03. Unidades de Financiero		88,19	1,00	02. Departamento
02.03.01. Departamento Financiero		76,37	1,00	03. Unidad específica
07-2019 Pago por medio SINPE		76,27	1,00	04. Proyecto
PT-12FIN Plan de acción de mejora por departamento (clima, cultura, motivación y satisfacción del cliente interno)		76,47	1,00	04. Proyecto
02.03.02. Sección de Tesorería		0,00	1,00	03. Unidad específica
02.03.03. Sección de Contabilidad		0,00	1,00	03. Unidad específica
02.03.04. Sección de Cobro		100,00	1,00	03. Unidad específica
AE-01 Establecimiento y ejecución de estrategias de recuperación crediticia basada en los sistemas automatizados y la gestión personalizada		100,00	1,00	04. Proyecto
02.03.05. Sección Administrativa		0,00	1,00	03. Unidad específica
02.03.06. Archivo Central		0,00	1,00	03. Unidad específica
02.01. Unidades de Secretaría Ejecutiva		90,79	1,00	02. Departamento
02.01.01. Secretaría Ejecutiva		87,99	1,00	03. Unidad específica
AE-02 Gestión de nuevas fuentes de financiamiento y donaciones viables y factibles		84,62	1,00	04. Proyecto
AE-03 Gestión de cooperación estratégica y técnica a nivel nacional e internacional (alianzas estratégicas)		60,00	1,00	04. Proyecto
AE-04 Establecimiento y ejecución de acciones de concientización con diversos actores sociales respecto a la labor institucional para contribuir fortalecimiento de CONAPE		100,00	1,00	04. Proyecto
AE-09 Gestión de la administración eficiente de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) disponibles		100,00	1,00	04. Proyecto

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Peso	Nivel
AE-10 Fortalecimiento del fondo de avales de manera que permita a estudiantes de escasos recursos acceder a un préstamo cuando no dispongan de garantía		83,33	1,00	04. Proyecto
AE-13 Implementación de la Reforma de la Ley de creación de CONAPE		100,00	1,00	04. Proyecto
AE-16 Reorganización de la estructura orgánica de acuerdo con las directrices establecidas por entidades reguladoras, los procesos normalizados y la viabilidad técnica		0,00	1,00	04. Proyecto
AE-19 Fortalecimiento de la gestión administrativa de la Sección de Recursos Humanos		0,00	1,00	04. Proyecto
PT-02 Proyecto de regionalización		0,00	1,00	04. Proyecto
02.01.02. Sección de Recursos Humanos		99,72	1,00	03. Unidad específica
02-2020 Módulo para Evaluación del Desempeño en CONAPE DELPHOS Élite		100,00	1,00	04. Proyecto
04-2020 Diagnóstico y evaluación de RRHH		100,00	1,00	04. Proyecto
AE-23 Implementación del Teletrabajo de acuerdo con la factibilidad que resulta del plan piloto		98,86	1,00	04. Proyecto
PT-04 Plan de capacitación con base en el diagnóstico de competencias y la evaluación del desempeño		100,00	1,00	04. Proyecto
02.01.03. Asesoría Legal		0,00	1,00	03. Unidad específica
02.01.04. Mercadeo		100,00	1,00	03. Unidad específica
03-2020 Rediseño Sitio Web CONAPE 2020		100,00	1,00	04. Proyecto
PT-11 Plan Anual de Mercadotecnia Social		100,00	1,00	04. Proyecto
02.01.05. Contraloría de Servicios		100,00	1,00	03. Unidad específica
AE-11 Desarrollo de un diagnóstico de calidad del servicio		100,00	1,00	04. Proyecto
02.01.06. Comisión de Ética y Valores		72,83	1,00	03. Unidad específica
PT-08 Plan de ética y valores		72,83	1,00	04. Proyecto
02.01.07. Comisión de Institucional de Gestión Ambiental		100,00	1,00	03. Unidad específica
PT-09 Plan de gestión ambiental		100,00	1,00	04. Proyecto

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2020

Nomb re				Semáforo	Cumplimiento	Peso	Nivel
			02.01.08. Comisión Salud Ocupacional		75,00	1,00	03. Unidad específica
			PT-10 Plan de salud ocupacional		75,00	1,00	04. Proyecto

Limitaciones y retos

Dentro de las limitaciones que se identifican para el control y seguimiento de los proyectos es el incumplimiento de en los plazos de entrega de información sobre el estado de avance, situación que dificulta la evaluación y genera reprocesos en la misma, en ocasiones algunas unidades no reportaron la información de manera oportuna.

El mayor reto es continuar generando una cultura de administración de proyecto profesional que continúe fortaleciendo la gestión institucional.

Recomendaciones

Se recomienda lo siguiente con el fin de fortalecer la administración de proyecto profesional a nivel institucional.

- a. Espacio mensual en el Comité Gerencial para rendición de cuentas por parte de los responsables sobre el estado de avance de los proyectos institucionales.
- b. El Comité Gerencial proceda a analizar los resultados de los informes mensuales y trimestrales con el fin de evaluar y generar cualquier acción correctiva sobre desviaciones de los Planes Plurianuales que se ven afectados por los proyectos y lineamientos estratégicos.
- c. Analizar los resultados alcanzados durante el año 2020, con el fin de incluir para el año 2021 los planes que no se alcanzó un cumplimiento al 100%.

2.13. Gestión de la Continuidad de Negocio

Logros

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

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

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

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

Crisis	Fecha
Caso por nexos covid-19	14-12-2020 07:59:26
Activación protocolo COVID-19 02-11-2020	02-11-2020 11:51:50
Casos activos COVID – 19	28-10-2020 12:04:22
Primer caso positivo por COVID-19 en la Institución	18-09-2020 08:12:57
ERROR ENVIO ESTADOS DE CUENTA COBRO	06-08-2020 10:49:16
Falla call center	04-08-2020 09:35:42
FALLA BANCOS Y CAJAS	04-08-2020 08:30:19
Funcionaria limpieza sufre percance	22-07-2020 13:28:03
PANDEMIA COVID 19 13 DE JULIO DE 2020	13-07-2020 07:05:20
FALLA REDES PEREZ ZELEDON	13-05-2020 09:07:29

Crisis	Fecha
Camión derribó poste eléctrico en San Pedro	11-05-2020 09:09:46
Alerta sanitaria vigente por el COVID-19 (alerta amarilla)	25-03-2020 13:30:56
EVENTO 28 FEB 2020 - CAJAS Y PAGO EN LINEA	28-02-2020 14:48:13
FALLA SWITH PRIMER PLANTA 28-1-2020	28-01-2020 11:23:31
FALLA SWITH PRIMER PLANTA 28-1-2020	28-01-2020 11:13:43
FALLA RED TESORERIA Y COBRO	24-01-2020 14:44:00
PROBLEMA pago en línea	24-01-2020 09:00:36
EVENTO CONECTIVIDAD 6 ENERO 2020	07-01-2020 14:09:53

Adicionalmente, se avanzó en la atención de los hallazgos y brechas identificadas en la Auditoría realizada al SGCN y con ello cumplir lo establecido en las normas ISO 22301 e ISO 27031, no obstante, se tiene pendiente la conclusión de este objetivo.

Limitaciones y retos

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

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

La principal limitante se da en torno a los cambios del personal de CONAPE que se involucra y son responsables de los componentes del SGCN, dado que durante los años 2018 y 2019 se dieron cambios, entre otros, en las jefaturas de Planificación, Crédito, Financiero, Cobro, Administrativo, Recursos Humanos, Secretaría Ejecutiva; y para el año 2020 cambios en las jefaturas de Gestión y Análisis, de Informática y de Tesorería, así también en personal que ocupa roles en las actividades de

los procesos críticos y en las estrategias de continuidad de negocio y las capacitaciones pendientes que se tienen para este grupo de funcionarios.

Adicionalmente la emergencia nacional por COVID-19, limitó el proceso de mantenimiento y actualización del Sistema y la ejecución de pruebas y ejercicios para la mejora continua del mismo.

Recomendaciones

- a. Asignar los recursos y priorizar la ejecución de capacitación relacionadas a la Continuidad de Negocio para los funcionarios que participan en el SGCN.
- b. Asignar los recursos y priorizar la ejecución de actividades para atender los hallazgos y brechas identificadas en la Auditoría realizada al SGCN y con ello cumplir lo establecido en las normas ISO 22301 e ISO 27031.
- c. Asignar los recursos y priorizar la ejecución de la iniciativa relacionada a Continuidad de Negocio que se registra en el Plan Estratégico de Tecnologías de información y Comunicación vigente.

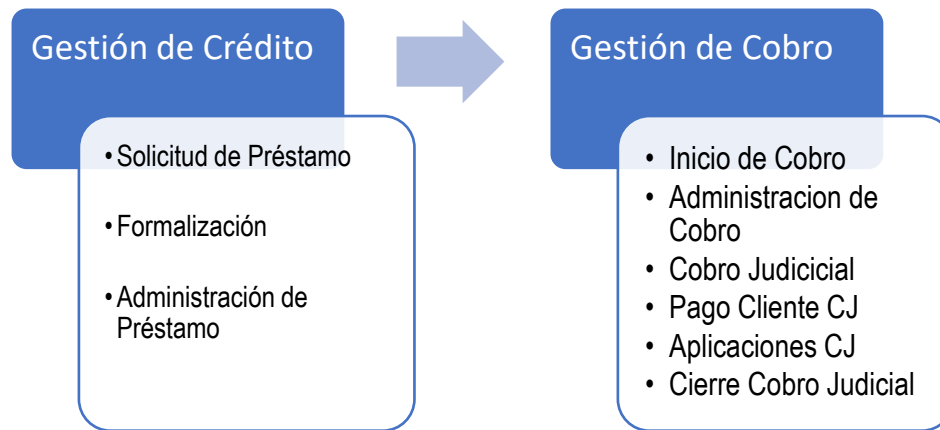
2.14. Seguimiento y Control de los Procesos

Logros

Implementación de Procesos:

El sistema de gestión de procesos se encuentra en la fase de implementación de los procesos que se diseñaron durante el proyecto de normalización, para esto se han estado desarrollando proyectos de adquisición de herramientas informáticas para la automatización de los procesos.

En la ejecución del proyecto PROA, se realizaron las fases de implementación, pruebas y puesta en producción de los procesos sustantivos institucionales:



El proyecto PROA, implementó la metodología y herramientas Business Process Management (BPMS) y Gestor de Contenido (ECM), estableciendo una arquitectura orientada a servicios, de manera que se logra sistematización, seguimiento, control y mejora continua de los procesos de CONAPE.

Cada trámite que se ejecuta mediante BPM, se efectúa en una interfaz amigable donde se tiene en pantalla toda la información requerida y además se puede visualizar el expediente de la operación de forma digital para dar resolución del caso, desde la misma pantalla se ejecuta el envío de notificaciones y alertas para mantener una mejor comunicación con los clientes, esta actividad anteriormente debía efectuarse de forma manual.

Para el control y seguimiento, por parte de las jefaturas de sección, desde el BPM se genera información que se muestra en el módulo BAM, como un conjunto de indicadores para el control y monitoreo en tiempo real de la gestión del proceso, los tiempos de respuesta y cargas de trabajo, esta información tiene elevada importancia para la toma de decisiones y para la programación de la operativa en las áreas.

Beneficios obtenidos con la implementación del BPM-ECM

- a. Integración de información en la misma pantalla.
- b. Automatización de actividades sin interacción humanas (envío de notificaciones asignación de tareas, validación de reglas).
- c. Eficiencia en los procesos y aumento de la productividad

- d. Agilidad en los trámites, mejora en los tiempos de respuesta
- e. Trazabilidad de las solicitudes de inicio a fin, seguridad y confiabilidad en la ejecución de actividades.
- f. Apoyo al teletrabajo acceso a expediente de forma digital

Además, se efectuó la Implementación de sistemas de apoyo informáticos para procesos de apoyo, donde los dueños de los Procesos Estratégicos, tuvieron a cargo la implementación del software DELPHOS, en donde se adquieren varios módulos para la automatización de procesos de:

- Planificación – Seguimiento a los objetivos e indicadores del Plan Estratégico Institucional
- Proyectos – Portafolio de Proyectos Institucionales
- SEVRI – Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional
- de Recursos Humanos- Gestión del Desempeño

Actualización de documentación de los procesos

Como parte de la mejora continua en conjunto a dueños de los procesos, se revisan y actualizan la documentación que respalda los proceso en ejecución, de manera que se logre una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales

Durante el año 2020 Se crearon nuevas versiones de procesos en: Contratación Administrativa, Programación y Evaluación. Y se actualizaron algunos formularios de entrada a procesos como:

- Formulario Solicitud de Recargo y Suplencias
- Formulario Solicitud de Tiempo Extraordinario
- Formulario Variación Plan Presupuesto

Actualización de formularios para el cliente externo

En cumplimiento a las disposiciones de la ley 8220 y su reglamento, para la protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos.

Las áreas sustantivas de Gestión de Préstamo (Solicitud y Administración del Préstamo) y Gestión de Cobro, mantienen una revisión y validación de requisitos según lo que está reglamentado para cada trámite. Con el objetivo de proporcionar una adecuada imagen institucional mediante formularios normalizados, que sean claros y de fácil comprensión para el interesado.

Por efecto de la pandemia por COVID19, fue necesario habilitar los formularios de los trámites para completar en línea y que estos pudiesen ser recibidos por nuevos canales de recepción, de manera que se incentiva a los estudiantes a efectuar tramites en línea o mediante el envío a los correos electrónicos dispuestos para la recepción de trámites, o bien el envío de sobre mediante mensajería, esto para evitar la asistencia presencial en pro de la seguridad colectiva.

Limitaciones y retos

La gestoría de procesos, solo cuenta con un recurso para atender todo el sistema de gestión por procesos el Proyecto PROA nombrado como alta prioridad requería atención en un 90% del tiempo en las sesiones de trabajo, por lo que el control y seguimiento de procesos en las áreas de apoyo se ha visto afectado, para su consolidación a nivel institucional. Sin embargo, se atendió toda solicitud o consulta presentada ante la Gestoría de Procesos.

Recomendaciones

El plan de trabajo 2021, de la gestoría de procesos busca reafirmar el compromiso para lograr la consolidación de sistema de gestión por procesos, cada grupo de procesos ha logrado la implementación total o parcial que se había programado efectuar en los años anteriores, por tanto, en esta fase se inicia la fase de control y seguimiento para la mejora continua de los procesos.

2.15. Administración de Control Interno y Administración Integral de Riesgo

La Institución ha venido realizando actividades puntuales dirigidas a mejorar todo lo relacionado con el manejo de riesgos como la incorporación del Módulo DELPHOS CONTINUUM que brinda mayor flexibilidad y oportunidad en el seguimiento y en la aplicación de las medidas.

Como parte de esas actividades puntuales estuvo, el trabajo de acompañamiento del profesional de control interno en sesiones individualizadas con cada uno de los titulares responsables en cada una de las áreas, incluyendo unidades que en otros momentos no se habían evaluado como la Asesoría Legal, Gestoría de Procesos, Gestoría de Proyectos, Contraloría de Servicios, Área de Continuidad de Negocio, Archivo Institucional y la oficina de Pérez Zeledón que aunque se ha evaluado en otro momento siempre se sumó como parte de la evaluación del Departamento de Crédito.

En el año 2020, se dispone del Informe de Valoración de Riesgo Institucional con énfasis en elementos de consideren el Covid 19.

Esta valoración de riesgos institucional, a partir de la Pandemia por COVID 19, permite contar con información importante para la toma de decisiones y de esa manera estar en mejor capacidad de alcanzar los objetivos, midiendo de forma permanente los eventos que pueden afectar su cumplimiento y generando las respuestas adecuadas para minimizar su probabilidad de ocurrencia o impacto.

Para la valoración de riesgos con énfasis en COVID 19, los responsables identificaron 68 factores de riesgo, a continuación, se detallan:

- Nivel de riesgo aceptable: En este primer nivel de la escala, se ubican los que obtienen una calificación \leq a 12%, lo que implica que se requiere realizar un monitoreo por parte de la jefatura de sección. En este nivel se identificaron 25 factores en esta condición.
- Nivel de riesgo bajo: De acuerdo con la metodología esta nota se aplica a los riesgos que se ubican en el rango mayor a 12% y menor o igual a 20%, lo que implica que cada titular de sección debe definir las medidas de respuesta para mitigar el impacto y no afecten el cumplimiento de los objetivos. En este nivel se identificaron 18 factores de riesgo.
- Nivel de riesgo medio: Factores con calificación mayor de 20% y menor o igual a 30%, según los parámetros metodológicos. En este nivel ya no sólo participan los titulares responsables de cada Sección, sino que se requiere que las medidas o respuestas se planteen de manera conjunta con la Jefatura de Departamento. En este nivel se identificaron 9 factores de riesgo.

- Nivel de riesgo alto: Comprende el nivel penúltimo de la escala y se ubica en el valor de riesgo comprendido entre mayor de 30% y menor o igual a 40%. Estas situaciones requieren el concurso de la Jefatura de Departamento y de la Secretaría Ejecutiva, para plantear las respuestas necesarias para su mitigación. En este nivel se identificaron 8 factores de riesgo.
- Nivel de riesgo inaceptable: Es el último nivel de riesgo mayor de 40% en el cual se requiere la intervención del Consejo Directivo, la Secretaria Ejecutiva y la Jefatura del Departamento correspondiente a efectos de definir las acciones de respuesta. En este nivel se identificaron 8 factores de riesgo.

Acciones de respuesta: Los responsables determinaron las acciones como respuesta al riesgo para todos los factores que así lo ameritan, como parte de las actividades del plan de trabajo para lo que resta del 2020 y para seguir dando cumplimiento en el 2021 para mitigar el riesgo y alcanzar un nivel aceptable.

Seguimiento de acciones de respuesta: El seguimiento de las acciones de respuesta se incluyó dentro de un Plan de Seguimiento de Control Interno que está incluido dentro del Módulo DELPHOS CONTINUUM a efectos de estar revisando periódicamente el cumplimiento del mismo e informar a la Comisión de Control Interno el avance de ejecución de estas.

Recomendaciones

Se requiere la participación y compromiso de todo el personal, en especial, el de los titulares subordinados y demás compañeros encargados de llevar a cabo la evaluación, quienes tienen la obligación de involucrar y participar al personal a su cargo en este proceso.

Se requiere continuar a nivel Institucional con la consolidación de una cultura orientada a incorporar la valoración de riesgo como una actividad permanente tal y como se da prioritariamente en las organizaciones del sector bancario, lo que implica redoblar esfuerzos en ese sentido.

Se debe dar seguimiento constante a las medidas establecidas en el informe de valoración de riesgo, a efectos de garantizar su cumplimiento.

Debe evaluarse la calidad de las medidas establecidas a efectos de garantizar el fin último que es el logro de los objetivos institucionales.

Debe continuarse aplicando en forma consistente la herramienta SEVRI y el Módulo DELPHOS CONTINUUM con el fin de favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Reforzar la utilización de la herramienta SEVRI y para la identificación de los riesgos asociados a todas las iniciativas que emprenda la institución mediante la modalidad de proyecto.

Apoyar el que la Institución continúe con el proceso de normalización por procesos ya que esta condición es necesaria y básica para trabajar el tema de riesgos. Es a partir de la identificación de las actividades críticas en los procesos que se puede más fácilmente establecer puntos de control.

2.16. Gestión de Crédito

En lo concerniente a la gestión crediticia, durante el año 2020 se logró alcanzar una colocación de 3396 préstamos, cifra que supera en un 5% la cantidad de estudiantes programados para este ejercicio y en un 10,5% la cifra de estudiantes beneficiados el año anterior.

En lo que respecta a los montos aprobados para préstamos, en 2020 se colocaron 20.386.412.346, con una ejecución presupuestaria del 97%. Esta cifra superó en más de 1.326.000.000 los recursos colocados el año anterior.

De todos los préstamos aprobados en 2020, el 70% corresponde a estudiantes que provienen de zonas de menor desarrollo relativo, según clasificación del Ministerio de Planificación, con lo cual se puede inferir que la institución cumple los objetivos establecidos en su ley de creación, al canalizar la mayor parte de los préstamos hacia estudiantes de escasos recursos financieros.

De las colocaciones realizadas durante este año, es importante destacar el crecimiento en la demanda que ha tenido el Fondo de Avalos Conape (FAC), ya que se lograron aprobar 127 nuevos préstamos, contra los 17 realizados en el 2019.

El 2020 fue un año muy difícil para el sector financiero debido a la afectación que tuvo la población por efectos del Covid 19, provocando una importante contracción en las solicitudes de crédito. CONAPE no fue la excepción y muchos de los estudiantes financiados con un préstamo en proceso de desembolso solicitaron a la institución suspender uno o más períodos de estudio, ya que en algunos casos la oferta de matrícula de las universidades no era suficiente o porque preferían no matricular al no sentirse atraídos por la educación en modalidad virtual. Para atender esta situación y continuar ofreciendo oportunidades de estudio a la población costarricense, CONAPE realizó diferentes esfuerzos para facilitar los trámites de solicitud de préstamos y trámites de desembolsos no presenciales, logrando ejecutar el 77,5% del presupuesto programado para desembolsar a estudiantes.

Considerando que la pandemia va a continuar durante la mayor parte del 2021 y tratando de atenuar la afectación que podría provocar en la demanda crediticia para el financiamiento de estudiantes, en el Plan Anual de Gestión de Crédito 2021 se aprobaron modificaciones a la reglamentación que flexibilizan los requisitos para acceder a un préstamo educativo.

3. CONCLUSIONES

La gestión institucional del año 2020, fue fuertemente impactada por la pandemia provocada por el COVID-19, pues la dinámica organizacional experimentó un cambio significativo, donde la modalidad del teletrabajo, que si bien CONAPE venía implementando a través de un plan piloto, debió ser establecida en un nivel muy profundo.

A su vez, actividades como las de mercadeo, capacitaciones, y proyectos, presentaron alguna dificultad en su implementación. Se limitó la participación Institucional en materia de tomas de posesión debido a la pandemia COVID-19.

Durante este año, se realizaron significativos desarrollos en el ámbito tecnológico, como es la implementación del proyecto PROA, de tecnologías que permitieran de una forma mas eficiente y eficaz la ejecución del teletrabajo.

Se realizaron ajustes en la estrategia de comunicación para llegar a los diferentes públicos de interés de CONAPE debido a la pandemia, lo que permitió una mayor cobertura a nivel nacional sobre la imagen institucional a través de los medios de comunicación.

Las colocaciones crediticias y los desembolsos de los préstamos a estudiantes, fueron uno de las tantas afectaciones provocadas por la pandemia, lo que requirió la ejecución de diversas medidas que mejoraron sus resultados. En el caso de las colocaciones, dichas acciones permitieron lograr las metas de colocación establecidas; no obstante, los desembolsos tuvieron una ejecución presupuestaria muy por debajo de lo esperado, ante la reacción que tuvo el estudiantado en reacción a la pandemia y a los ajustes que debieron realizar las universidades.

A pesar del impacto de la pandemia, la Institución continuó operando y brindando el servicio a nuestros usuarios, donde alrededor del 80% de los colaboradores se encontraban bajo la modalidad de teletrabajo, y se atendieron las áreas de servicio al público de forma satisfactoria.

Las medidas implementadas no permitieron que se produjeran contagios por COVID-19, que se originaran por contagios entre los colaboradores, mostrando una alta efectividad.