

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2021



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



CONAPE
PRÉSTAMOS PARA ESTUDIOS

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2021

ABRIL 2022

Contenido

1. PRESENTACIÓN	5
2. COYUNTURA INTERNACIONAL	6
3. COYUNTURA NACIONAL	8
3.1. Actividad Económica	8
3.2. Mercado Laboral	9
4. MARCO INSTITUCIONAL	10
4.1. Antecedentes del Crédito Educativo	10
4.2. Aspectos Legales	10
4.3. Sinopsis	11
4.4. Aspectos Estratégicos	12
4.5. Organigrama Institucional	13
5. GESTION INSTITUCIONAL	18
5.1. GESTION ESTRATEGICA	18
5.1.1. Planificación Estratégica	18
5.1.2. Seguimiento de lineamientos estratégicos y proyectos	20
5.1.3. Planificación Operativa	29
5.1.4. Presupuestación	30
5.1.5. Administración de control interno y administración integral de riesgo	30
5.1.6. Gestión de la continuidad de negocio	32
5.2. GESTION ADMINISTRATIVA-FINANCIERA	34
5.2.1. Gestión financiera	34
5.2.2. Contabilidad institucional	35
5.2.3. Contratación administrativa, administración de los recursos y servicios institucionales	37
5.2.4. Gestión del talento humano	46
5.2.5. Gestión de las tecnologías de la información y comunicación	49
5.2.6. Gestión de legal y defensa institucional	50
5.3. GESTION DE LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES	51

5.3.1.	Mercadotecnia social	51
5.3.2.	Gestión de crédito.....	54
5.3.3.	Gestión de cobro	56
5.3.4.	Seguimiento y evaluación de los servicios.....	64
5.4.	EVALUACION Y CONTROL DE LA GESTION.....	65
5.4.1.	Seguimiento y control de los procesos	65
6.	RECOMENDACIONES	71
7.	ANEXO: Análisis de la Información Financiera	76
a.	Situación Financiera.....	76
i.	Activo.....	76
ii.	Pasivo.....	77
iii.	Patrimonio	78
b.	Rendimientos Financieros.....	78
iv.	Ingresos.....	78
v.	Gastos	79

1. PRESENTACIÓN

El presente documento constituye el informe de la gestión institucional de la Comisión Nacional de Préstamos para Educación –CONAPE- para el año 2021; el cual estuvo caracterizado por un periodo de grandes retos, pero también, fue un año que presenta hacia el futuro grandes oportunidades.

CONAPE continúa enfrentando uno de sus más grandes retos, el cual constituye el impacto de la pandemia por el COVID-19, tanto en los ámbitos económico y social, lo que se continuó haciendo sentir en el ritmo 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:

Contexto Nacional e Internacional: De forma breve se realiza una exposición de los principales acontecimientos que se presentaron en el año 2021 a nivel de la economía, en el ámbito internacional como nacional.

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.

2. COYUNTURA INTERNACIONAL

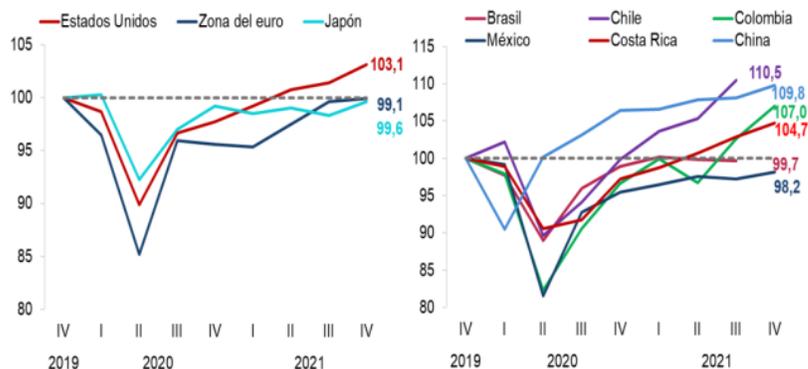
Luego de la contracción generalizada de la producción en el segundo trimestre del 2020 debido al impacto de la pandemia por el COVID-19, a partir del tercer trimestre de ese año se observó un repunte gradual de la producción en muchos países, y en el 2021 la economía mundial experimenta una rápida recuperación.



Esa recuperación fue impulsada, en un inicio, por el paulatino levantamiento de las medidas de restricción sanitaria y la adaptación de las economías a esas medidas, por el avance en el proceso de vacunación y la continuidad de los estímulos monetarios y fiscales.

La reactivación observada en las economías, se produce de forma diferenciada. Algunos países, entre ellos Estados Unidos, alcanzan los niveles de actividad económica registrado antes de la pandemia, mientras que en otros no se logra este nivel; a pesar de que mostraron mejores desempeños que los alcanzados en el 2020.

Gráfico 1. Niveles de actividad económica en algunas economías¹
Índice de volumen (IV trimestre del 2019=100)



¹Todas las series usan la variación trimestral de la serie desestacionalizada, excepto la de Costa Rica, que utiliza la serie de tendencia ciclo.
Fuente: Banco Central de Costa Rica, con información de la base de datos de la OCDE.

El diferente ritmo entre los países, se debe entre otros factores, a las características propias de cada economía presentes desde antes de la pandemia; la magnitud del estímulo

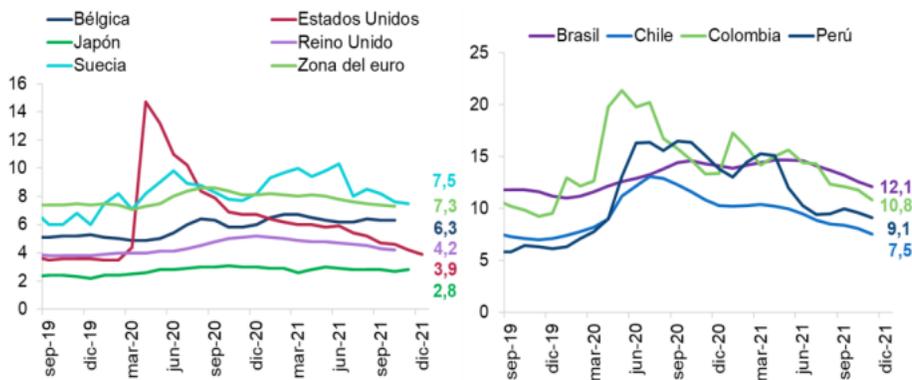
monetario y del apoyo fiscal a las empresas y hogares; el grado de severidad de las restricciones sanitarias aplicadas; y el avance en el proceso de vacunación.

A pesar de la rápida reactivación de la economía mundial en el 2021, su desempeño continua condicionado por la evolución que tiene la pandemia del COVID-19; dado que ante los rebrotes o nuevas olas de contagio surgidas algunos países deciden retomar la adopción de medidas restrictivas.

Ante estas coyunturas, la adaptación de los agentes económicos a las restricciones, permitió que el impacto de dichas medidas en la actividad económica, fuera menor al observado en el 2020.

De la misma forma que se comporta la producción, los indicadores del mercado laboral mejoraron en el 2021, aunque de forma diferenciada entre los países; lo que se explica por varias razones, entre ellas la existencia de condiciones estructurales previas a la pandemia, como las medidas que limitan la flexibilidad en el mercado laboral y la incertidumbre de las empresas para contratar trabajadores.

Gráfico 2. Tasa de desempleo en algunas economías
En porcentajes



Fuente: Banco Central de Costa Rica, con información de Bloomberg y el Departamento de Trabajo de Estados Unidos.

La recuperación que muestra la economía y, en particular, el dinamismo de la demanda mundial produce un incremento en los precios internacionales de las materias primas. Un elemento adicional sobre la presión en los precios internacionales fue el elevado aumento en los costos de los fletes marítimos, por el incremento en la demanda mundial y el surgimiento de cuellos de botella. Estos factores aunado a los significativos estímulos fiscales y monetarios provocaron un marcado aumento en la inflación durante el 2021.

3. COYUNTURA NACIONAL

3.1. Actividad Económica

La actividad económica en el país mostró en el 2021, una recuperación mucho más fuerte de la que inicialmente se esperaba; permitiéndole incluso superar el nivel del 2019, previo a la crisis sanitaria por el COVID-19.

El mayor dinamismo de la producción fue producto del levantamiento de las medidas restrictivas de contención de la pandemia, que permitió un aumento gradual de la movilidad y la reapertura de las actividades económicas. Para el 2021, la producción había crecido un 7,6%, dato que contrasta fuertemente con la caída de un 4.1% que se registro en el 2020. Es importante destacar, que ese ritmo de crecimiento de la actividad económica no se observaba en el país desde el 2006-2007, y se produjo por el “rebote” o retorno al nivel anterior al choque.

La recuperación de la actividad económica se manifestó en una mejora de las expectativas de los consumidores y, sobre todo, de los productores. Así mismo, el índice Empresarial de Confianza de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP) mostro una tendencia creciente, revelando un mayor optimismo de los empresarios con relación a las expectativas económicas.

Durante el 2021, todos los sectores de la economía mostraron un mejor desempeño que el del año anterior y en su mayoría superan el nivel previo de la pandemia, aunque a ritmos diversos. Los sectores mas afectados por la contracción económica son construcción, transporte y almacenamiento, hoteles y restaurantes.

Gráfico 3 . PIB y valor agregado según actividad económica
Variación interanual en porcentajes.

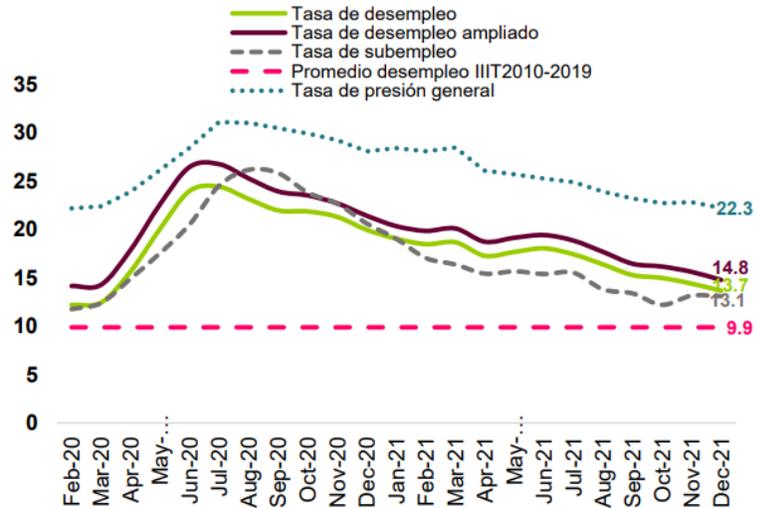


¹Resto incluye minas y canteras, electricidad y agua, actividades inmobiliarias, información y comunicaciones, intermediarios financieros y seguros, administración pública, educación y salud, actividades artísticas y de entretenimiento, y hogares como empleadores.
Fuente: Banco Central de Costa Rica.

3.2. Mercado Laboral

En el 2021, los indicadores del mercado laboral mostraron mejores resultados, aunque su recuperación fue muy lenta. Según la Encuesta Continua de Empleo (ECE), en el cuarto trimestre del 2021 la tasa de desempleo abierto se ubicó en 13,7% de la fuerza laboral, inferior en 6,3 p.p. a la registrada en

Gráfico 4 . Indicadores seleccionados del mercado laboral
En porcentajes



igual lapso del año anterior. Sin embargo, esa tasa es todavía superior en 1,5 p.p. a la observada en el trimestre móvil finalizado en febrero del 2020, mes previo al inicio de la pandemia.

Por su parte, la tasa de ocupación, paso de 48,7% en el 2020 a 51,7% en el 2021; no siendo suficiente para retornar a los niveles previos a la pandemia, cuando la tasa de ocupación se encontraba en 56,1% de la fuerza laboral.

Es importante destacar, que la recuperación del empleo fue más rápida en los trabajadores de alta calificación; alcanzando este segmento para el cuarto trimestre del 2021 una ocupación de 7.5 p.p., nivel superior al existente antes del inicio de la pandemia.

4. MARCO INSTITUCIONAL

4.1. 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.

4.2. 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.

4.3. 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 tienen escasos recursos económicos.

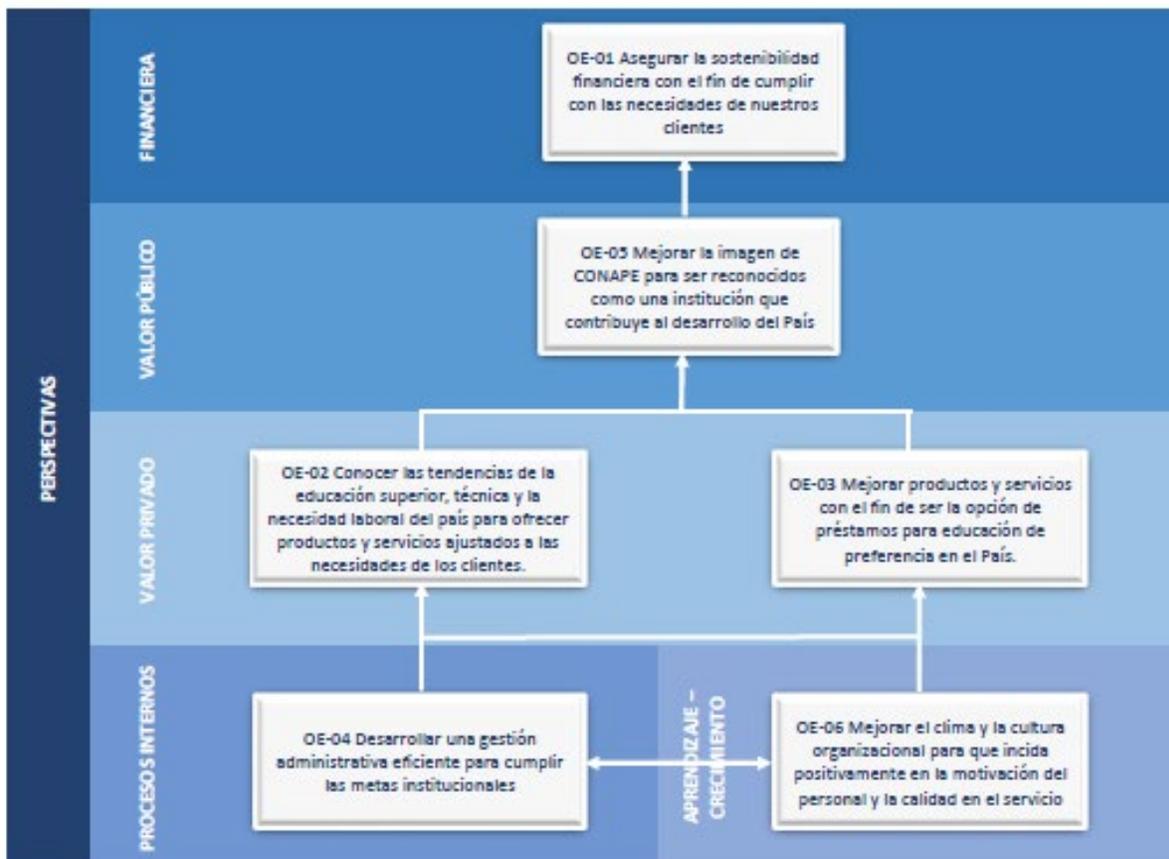
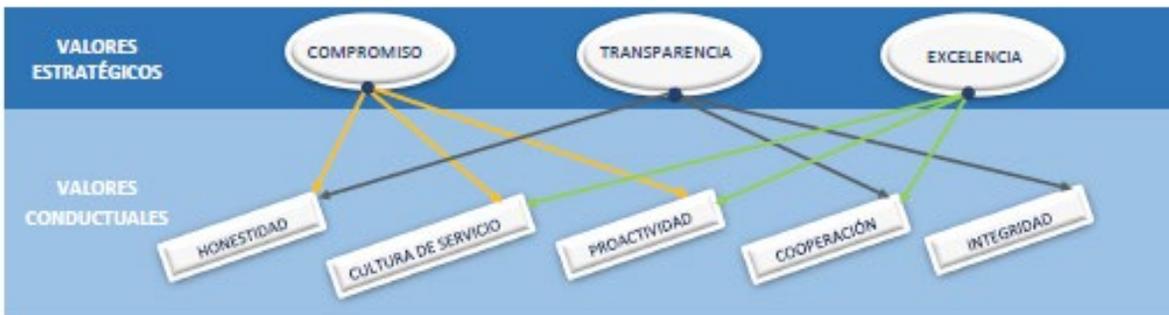
En tal sentido, CONAPE, es una institución con un enfoque social que administra crédito educativo en beneficio de una población que no sería sujeto de crédito en condiciones bancarias normales dadas las regulaciones existentes en esa materia.

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

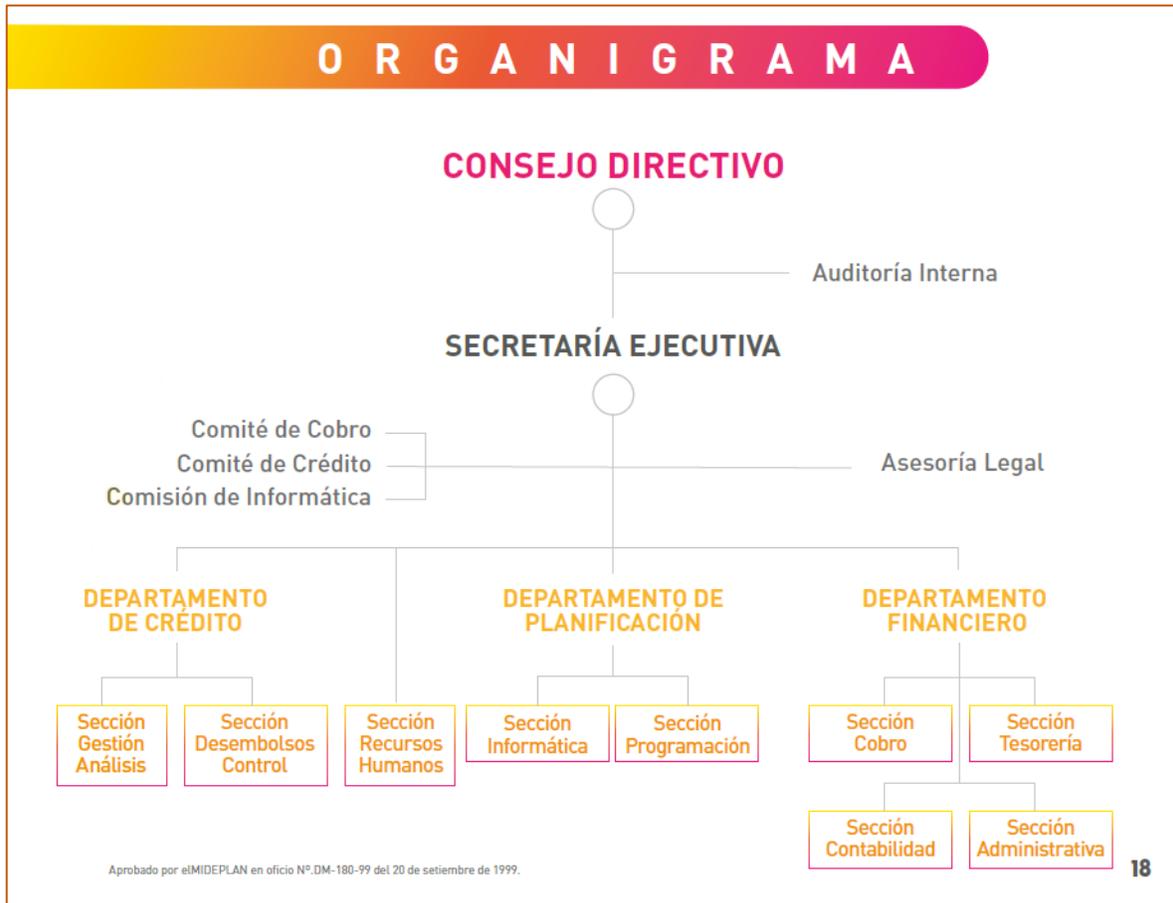
Los préstamos otorgados se desembolsan de manera fraccionada durante el período de estudios del prestatario. Al formalizarse un préstamo se establece un plan de desembolsos financieros para cada estudiante, el cual se gira durante los años de estudios de acuerdo con el avance académico individual, para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

4.4. Aspectos Estratégicos

Los aspectos estratégicos constituyen el marco general, orientador de las acciones institucionales. A continuación, se presenta el mapa estratégico de la Institución:



4.5. Organigrama Institucional



❖ 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.

❖ 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.

➤ *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.

➤ *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.

➤ *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.

➤ *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.

❖ 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.

➤ *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.

➤ *Sección de Desembolsos y Control de Crédito*

Esta sección se encarga de:

- Formalizar los contratos de préstamos para estudios aprobados por el Comité de Crédito.
- 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

❖ Departamento de Planificación

Es el encargado del proceso del planeamiento estratégico y operativo, así como, el de la presupuestación de la Institución, que incluye: diagnóstico general, definición de prioridades, 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.

Le corresponde también velar por las plataformas tecnológicas institucionales y por el desarrollo de los temas de tecnologías e información de la organización.

Este departamento está constituido por dos secciones:

➤ *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.

➤ *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.

❖ 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 y del Centro de Digitalización.

Este departamento está constituido por cuatro secciones:

➤ *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 cumplimiento de su misión y el funcionamiento de la organización.

➤ *Sección de Tesorería:*

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

➤ *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.

➤ *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.

- *Proveeduría* - 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 el servicio del call center. 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); a su vez, esta a cargo de la administración del Centro de Digitalización

5. GESTION INSTITUCIONAL

5.1. GESTION ESTRATEGICA

5.1.1. Planificación Estratégica

Durante el año 2021, el seguimiento y control del Plan Estratégico Institucional 2019-2023, se realizó mediante el sistema automatizado Delphos.

Al finalizar el año 2021, el resultado del Plan Estratégico alcanzó un 92,70% 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		92.70%
OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes		93.17%
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.		85.48%
OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el país.		82.28%
OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales		98.89%
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		100.00%

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2021

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos estratégicos, fue satisfactorio; lo cual muestra una mejora con relación a los resultados obtenidos en el año 2020, donde el objetivo OE-03 y OE-06 mostraron un bajo nivel de cumplimiento.

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

Cumplimiento: 93.17%

Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Valor Real	Valor Meta
IN-01 Cobertura de los requerimientos institucionales	■	91.04%	82.85	91.00
IN-02-A Demanda satisfecha conocida (por monto)	■	88.46%	69.00	78.00
IN-02-B Demanda satisfecha conocida (en número de colocaciones)	■	100.00%	90.00	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: 85.48%

Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Valor Real	Valor Meta
IN-03 Tendencias de la educación superior, técnica y necesidad laboral determinadas	■	100.00%	2.00	2.00
IN-04 Productos y servicios ajustados	■	75.00%	3.00	4.00
IN-05 Satisfacción con productos y servicios ajustados	■	81.45%	67.60	83.00

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

Cumplimiento: 82.28%

Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Valor Real	Valor Meta
IN-04 Productos y servicios ajustados	■	75.00%	3.00	4.00
IN-05 Satisfacción con productos y servicios ajustados	■	81.45%	67.60	83.00
IN-06 Preferencia hacia CONAPE	■	90.39%	68.70	76.00

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

Cumplimiento: 98.89%

<input type="checkbox"/>	Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Valor Real	Valor Meta
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>	IN-08 Cumplimiento de indicadores de procesos	■	96.67%	58.00	60.00
<input type="checkbox"/>	IN-09 Satisfacción del cliente interno	■	100.00%	97.74	84.00
<input type="checkbox"/>	IN-10 Cumplimiento de objetivos estratégicos	■	100.00%	93.99	92.00

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

Cumplimiento: 96,39%

<input type="checkbox"/>	Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Valor Real	Valor Meta
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>	IN-07 Interacciones con la marca CONAPE	■	100.00%	8.30	4.00
<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: 100%

<input type="checkbox"/>	Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Valor Real	Valor Meta
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>	IN-12 Aumento en la satisfacción global con el clima y cultura	■	100.00%	7.20	4.00
<input type="checkbox"/>	IN-13 Aumento en la motivación del personal	■	100.00%	7.20	4.00
<input type="checkbox"/>	IN-14 Satisfacción del cliente externo	■	100.00%	93.90	88.00

5.1.2. Seguimiento de lineamientos estratégicos y 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.

Como parte de los logros institucionales en esta materia se encuentra:

- Un mayor nivel de madurez sobre su aplicación,
- La actualización de los procesos inherentes a la actividad para el fortalecimiento de la gestión
- La generación de información oportuna para la toma de decisiones que brinda soporte al grupo gerencial en su labor.

Referente a la generación de información oportuna, se tiene los siguientes resultados al corte de 31 diciembre de 2021.

El avance global del portafolio de proyectos 2021 tiene porcentaje de avance 98.98%, superior a la meta del 95% establecida en el IN-23 Avance de lineamientos y proyectos institucionales. No obstante, se resalta las siguientes observaciones.

- De manera continua, se brinda recordatorio a todos los responsables de realizar registros y a los autorizadores de esos registros sobre el requerimiento de respaldar el avance de sus tareas, ya sea con documentos relacionados, comentarios relacionados e imágenes relacionados, según corresponda, lo anterior con el fin de brindar las pistas de auditoría necesarias.
- Los siguientes planes no afectan la calificación obtenida por estar inactivos, tal y como es de conocimiento del Equipo Gerencial.
 - AE-05 Desarrollo de una estrategia de inteligencia de negocios (información interna e investigación externa) que permita mejorar y crear servicios y productos
 - IPETIC-03 Adquisición de un sistema administrativo de recursos humanos
 - IPETIC-05 Robustecimiento de la aplicación móvil de CONAPE
 - IPETIC-12 Estructura organizacional de tecnologías de información

- AE-16 Reorganización de la estructura orgánica de acuerdo con las directrices establecidas por entidades reguladoras, los procesos normalizados y la viabilidad técnica
- AE-17 Actualización del manual de puestos de acuerdo con la estructura orgánica y los procesos actualizados.
- AE-21 Desarrollo del estudio de clima y cultura organizacional (incluye motivación)
- AE-23 Implementación del Teletrabajo de acuerdo con la factibilidad que resulta del plan piloto
- El siguiente plan obtiene una calificación de 100%, dado que aplicó una solicitud de cambio (número 03-2021) de este particular para efectos de mantener solo las actividades iniciadas y concluidas durante el 2021, y asimismo trasladando el resto de actividades para el año 2022.
 - 07-2019 Pago por medio SINPE
- El registro fue elaborado por el responsable del plan, y posterior a ello autorizado por la jefatura inmediata encargada de supervisar el registro, incluye registro y autorización tanto del avance de las actividades como de los documentos, comentarios e imágenes relacionadas que respaldan el avance. Cada uno de los autorizadores rindieron un informe sobre las actividades que no alcanzaron los registradores a su cargo, no se modifica ninguno de los registros.
- Las actividades que afectan la calificación obtenida para el portafolio de proyectos 2021 son las siguientes:
 - AE-06 Establecimiento y ejecución de estrategias crediticias para la atención de la demanda y de las tendencias del entorno.

Posición	Tarea	Cumplimiento
0	AE-06 Establecimiento y ejecución de estrategias crediticias para la atención de la demanda y de las tendencias del entorno.	98,75
9	3. Proponer convenios a municipalidades para promocionar el crédito y que funcionen como receptoras de solicitudes de préstamo	96,25
14	Reuniones con los primeros 10 municipios para presentar propuesta del convenio	70

- AE-14 Consolidación de la auditoría de procesos y el mejoramiento continuo de éstos

Posición	Tarea	Cumplimiento
0	AE-14 Consolidación de la auditoría de procesos y el mejoramiento continuo de éstos	91,67
10	Definición de los indicadores procesos apoyo	75
13	Recursos Humanos	50

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2021

14	Contabilidad	50
15	Administrativo	50

- AE-24 Consolidación la gestión de procesos y la gestión documental de CONAPE

Posición	Tarea	Cumplimiento
0	AE-24 Consolidación la gestión de procesos y la gestión documental de CONAPE	92,56
5	2 - Actualización de procesos de apoyo	85,11
18	Recursos Humanos	70,67
20	Revisión de documentación que los procesos (Instructivos, procedimientos, formularios)	65
21	Divulgación procesos: Oficialización de nuevos procesos o actualizaciones	47
22	Contabilidad	53,33
24	Revisión de documentación que los procesos (Instructivos, procedimientos, formularios)	60
25	Divulgación procesos: Oficialización de nuevos procesos o actualizaciones	0
26	Administrativo	86,67
29	Divulgación procesos: Oficialización de nuevos procesos o actualizaciones	60

- PT-05 Plan de control interno y gestión integral de riesgo

Posición	Tarea	Cumplimiento
0	PT-05 Plan de control interno y gestión integral de riesgo	95
16	Objetivo 4. Revisión y Actualización de Normativa Aplicable	75
19	Compendio y Actualización de Normativa Interna	25

- AE-19 Fortalecimiento de la gestión administrativa de la Sección de Recursos Humanos

Posición	Tarea	Cumplimiento
0	AE-19 Fortalecimiento de la gestión administrativa de la Sección de Recursos Humanos	99,6
4	Ejecución de tareas específicas de atención inmediata detectadas en el diagnóstico	98,4
7	Ejecutar el diseño y rediseño de procesos relacionadas a RRHH (Manual de procesos institucional)	92

- PT-04 Plan de capacitación con base en el diagnóstico de competencias y la evaluación del desempeño

Posición	Tarea	Cumplimiento
0	PT-04 Plan de capacitación con base en el diagnóstico de competencias y la evaluación del desempeño	98,34
11	Ejecución	99,6
16	Tarea 14 Alimentar el reporte de capacitación mensualmente y dar seguimiento para efectos de reportes de Planificación según lo requerido por la jefatura	98
17	Tarea 10 Búsqueda de capacitaciones, cursos y análisis de las ofertas según plan o solicitudes insoslayables	95
18	Monitoreo y control	95,44
22	Tarea 18 Solicita evaluación de la capacitación a participantes, recordatorio cumplimiento de la normativa	95
23	Tarea 19 Recibe y custodia evaluaciones del curso de los participantes.	95
24	Tarea 20 Analiza evaluaciones con el fin de retroalimentar el proceso.	95
25	Tarea 21 Solicita evaluación de la transferencia o aplicación de conocimientos a participantes y jefaturas, recordatorio cumplimiento de la normativa	87
26	Tarea 22 Recibe y custodia evaluaciones de la transferencia o aplicación de conocimientos del curso de los participantes y sus jefaturas.	87

- AE-11 Desarrollo de un diagnóstico de calidad del servicio

Posición	Tarea	Cumplimiento
0	AE-11 Desarrollo de un diagnóstico de calidad del servicio	96,88
1	OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el país.	96,88
7	Tarea 5: Desarrollar mecanismos de control que promuevan la mejora continua en el Centro de Atención de Llamadas	50

- PT-08 Plan de ética y valores

Posición	Tarea	Cumplimiento
0	PT-08 Plan de ética y valores	88,18
1	Posicionamiento	98,67
3	Participación del Coordinador o persona representante de la CIEV, a los talleres y capacitaciones MENSUALES de Capacitación brindadas por la CNRV.	92
8	Diagnóstico y definición del marco ético	58,33
10	Continuar con la construcción de la Política ética y su plan de acción en coordinación y asesoría de la CNRV.	75
11	Continuar con la construcción de la herramienta para las denuncias de situaciones antiéticas y de corrupción en la institución.	0

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2021

12	Comunicación y formación	98,4
13	Coordinar y llevar a cabo la comunicación, divulgación y promoción metódica permanente para el fortalecimiento ético y el avance del proceso de gestión ética en la institución. Esto mediante cápsulas por correo electrónico mensualmente.	92
21	Seguimiento y evaluación	50
23	Verificar que todo lo relativo a la participación, divulgación, implementación, gestión, aplicación, mantenimiento y mejora del proceso de Gestión Ética se esté realizando adecuadamente. 1 informe por semestre	0

- PT-13 Plan de Teletrabajo

Posición	Tarea	Cumplimiento
0	PT-13 Plan de Teletrabajo	98,29
13	Título de la fase 4 - Monitoreo y control	91,43
18	Encuesta de percepción de teletrabajo a funcionarios 2 DA (incluye reporte de resultados)	95
19	Enviar segunda encuesta de teletrabajo a los funcionarios.	95
20	Encuesta de percepción de teletrabajo jefaturas 2 da incluye reporte de resultados	95
21	Enviar segunda encuesta de percepción teletrabajo a las jefaturas	95
24	Elaboración del Reglamento de Teletrabajo	50
25	Presentación con cápsulas por correo o capacitación al personal una vez aprobado el Reglamento por Consejo Directivo y publicado en la gaceta	0

Conclusiones

A continuación, se presenta una serie de conclusiones con respecto al estado de avance del portafolio de proyectos 2021 con corte al **31 de diciembre de 2021**.

1. Se gestiona el **control y seguimiento a un total de 48 planes de acción** que corresponden a los diferentes lineamientos estratégicos y proyectos específicos. **El avance global del portafolio de proyectos 2021 alcanzó un 98.98%, superior a la meta del 95% establecida en el IN-23 Avance de lineamientos y proyectos institucionales.**
2. Se registran **40 planes de acción** con un estado de **avance superior al 91%**, de los cuales **39 planes de acción** tienen un estado de **avance superior al 95% acorde a la meta del 95% establecida en el IN-23 Avance de lineamientos y proyectos institucionales.**

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2021

Nombre	Semáforo	Cumplimiento
AE-06 Establecimiento y ejecución de estrategias crediticias para la atención de la demanda y de las tendencias del entorno.		97,86
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
PT-01 Plan Anual de Gestión de crédito		100,00
AE-07 Diseño e implementación de procesos de orientación profesional, de acuerdo con las tendencias del mercado laboral		100,00
AE-08 Coordinación de acciones de vinculación con entidades que requieran contratar personal, para colaborar con los beneficiarios de préstamos en su inserción en el mercado laboral		100,00
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
AE-09 Gestión de la administración eficiente de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) disponibles		100,00
AE-19 Fortalecimiento de la gestión administrativa de la Sección de Recursos Humanos		99,00
04-2020 Diagnóstico y evaluación de RRHH		100,00
PT-04 Plan de capacitación con base en el diagnóstico de competencias y la evaluación del desempeño		98,40
03-2020 Rediseño Sitio Web CONAPE 2020		100,00
PT-11 Plan Anual de Mercadotecnia Social		100,00
AE-11 Desarrollo de un diagnóstico de calidad del servicio		96,88
PT-09 Plan de gestión ambiental		100,00
PT-10 Plan de salud ocupacional		100,00
01-2018 Adquisición e implementación de herramientas administrador de procesos de negocio (BPMS) y gestor de contenido (ECM), modalidad llave en mano		100,00

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2021

Nombre	Semáforo	Cumplimiento
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
AE-18 Fortalecimiento de la gestión de las comisiones institucionales establecidas por Ley (integración, capacitación, reglamentación y plan de trabajo)		100,00
AE-15 Consolidación del control y la evaluación de la planificación institucional		100,00
PT-02 Proyecto de regionalización		100,00
IPETIC-01 Adiciones y mejoras de la plataforma relacionada con los procesos de crédito y cobro		100,00
IPETIC-02 Adiciones y mejoras de la plataforma relacionada con los procesos administrativo financiero		100,00
IPETIC-04 Robustecimiento del portal web y servicios en línea		100,00
IPETIC-06 Portales de intranet y extranet		100,00
IPETIC-07 Continuación del proyecto PROA		100,00
IPETIC-08 Continuación en la ejecución de proyectos tecnológicos		100,00
IPETIC-09 Continuidad de negocio		100,00
IPETIC-10 Gestión de pruebas y aseguramiento de la calidad		100,00
IPETIC-11 Capacitaciones		100,00
IPETIC-13 Gobernanza de tecnología de información		100,00
IPETIC-14 Marco de gestión de la seguridad de la información		100,00
AE-20 Consolidación de la gestión de la administración de proyectos a nivel institucional		100,00
PT-06 Plan de continuidad de negocio		100,00
PT-05 Plan de control interno y gestión integral de riesgo		95,59
AE-02 Gestión de nuevas fuentes de financiamiento y donaciones viables y factibles		100,00
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		100,00
07-2019 Pago por medio SINPE		100,00

Nombre	Semáforo	Cumplimiento
AE-01 Establecimiento y ejecución de estrategias de recuperación crediticia basada en los sistemas automatizados y la gestión personalizada		100,00
01-2021 Proyecto implementación sistema para el control de activos institucionales		100,00

3. Se registran **8 planes de acción** con un estado de **avance inferior al 90.99%**.

Nombre	Semáforo	Cumplimiento
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
AE-23 Implementación del Teletrabajo de acuerdo con la factibilidad que resulta del plan piloto		0,00
PT-08 Plan de ética y valores		88,52
IPETIC-03 Adquisición de un sistema administrativo de recursos humanos		0,00
IPETIC-05 Robustecimiento de la aplicación móvil de CONAPE		0,00
IPETIC-12 Estructura organizacional de tecnologías de información		0,00
AE-14 Consolidación de la auditoría de procesos y el mejoramiento continuo de éstos		88,46
AE-24 Consolidación la gestión de procesos y la gestión documental de CONAPE		87,24

Nota: Los planes de acción con un color negro en el semáforo significa que se encuentra inactivo.

Limitaciones y retos

Dentro de las limitaciones que se identifican para el control y seguimiento de los proyectos es el incumplimiento 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 con la capacidad instalada para gestionar la cantidad de planes registrado y además el reto de continuar generando una cultura de administración de proyecto profesional que continúe fortaleciendo la gestión institucional.

5.1.3. Planificación Operativa

Logros

Nombre	Semáforo	Cumplimiento
PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2021	■	93,72%
01. Programa Crédito Educativo	■	96,07%
02. Programa Apoyo Administrativo	■	91,37%

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, las metas a nivel operativo alcanzan una calificación global del 93,72% de lo programado para 2021, lo cual demuestra el cumplimiento de las tareas acordadas por las unidades, además esto hace que para el 2022 se puedan medir otros indicadores que continúan aportando a la estrategia de la institución.

Limitaciones y retos

Dentro de las limitaciones que se presentaron, debe considerarse la dificultad que tuvieron las unidades orgánicas para presentar la información requerida en los plazos establecidos, lo que repercute en retrasos al momento de la elaboración de los informes.

5.1.4.Presupuestación

Logros

Cuenta	Presupuesto	Ejecución	% ejecución
<i>Ingresos</i>	29 574 160 273,07	39 200 189 412,21	132,55%
<i>Egresos</i>	29 574 160 273,07	24 954 755 283,09	84%
<i>Superávit del periodo</i>		14 245 434 129,12	
<i>Superávit acumulado</i>		39 093 250 899,43	

Como se puede observar del cuadro anterior, el monto del presupuestado de ingresos se ejecutó muy por encima de lo programado, mientras que los egresos se vieron rezagados principalmente por que la ejecución de los desembolsos estuvo por debajo de los esperado.

Limitaciones y retos

El tema de la pandemia ha desacelerado la ejecución de las partidas lo que ha afectado a la cuenta con mayor representación dentro del presupuesto, ya que los estudiantes no se han adaptado al tema de la virtualidad o han desistido de su préstamo por las condiciones económicas.

5.1.5.Administración de control interno y administración integral de riesgo

Para el año 2021, el principal logro para la Unidad de Control Interno se ambienta en el cumplimiento del plan de trabajo, el mismo fue cumplido en un 95% de su totalidad; muchos de los insumos dependen de cada jefatura o unidad orgánica de la Institución.

Dentro del plan de trabajo se encuentran las siguientes actividades cumplidas:

- Elaboración y presentación del informe de autoevaluación del sistema de control interno de año 2020, el cual se realiza por primera vez utilizando el sistema DELPHOS CONTINUUM, y es validado por la Comisión de Control Interno y por el Consejo Directivo.

- En el sistema DELPHOS CONTINUUM se realiza el seguimiento a distintos informes de Auditorías, autoevaluación de control interno, SEVRI's anteriores, informes de la Contraloría; se presenta el informe a la Comisión de Control Interno y se comparte la información a las áreas involucradas en el seguimiento.
- Se realiza el SEVRI donde se conglera el año 2020 y posibles riesgos del año 2021, con el fin de definir medidas para contrarrestar los riesgos por encima del nivel aceptable, este informe fue presentado y validado por la Comisión de Control Interno, el Sevri se realiza por medio de la herramienta de DELPHOS CONTINUUM.
- Se realiza una investigación profunda de normativa referente al tema de cauciones con el fin de actualizar el Reglamento de Cauciones de Conape, se realizan varias reuniones con la Comisión de Control Interno para definir las modificaciones finales que serán presentadas al Consejo Directivo. Al final el documento es presentado y aprobado por el Consejo Directivo.

Limitaciones y retos

Durante el año 2021, se conto con un nuevo funcionario en el puesto, que requirió de una curva de aprendizaje, no obstante, su desempeño fue apropiado para el cumplimiento del plan de trabajo de la unidad de Control Interno.

Otra limitación fue trabajar con una nueva herramienta llamada DELPHOS CONTINUUM, la que necesita actualizarse en reportería para que sea totalmente funcional, ya que aún se deben llevar tablas en Excel y demás para los gráficos requeridos, este reto de trabajar de la mano con DEINSA ajustando la herramienta a las necesidades para elaborar los informes completos y claros.

Además, continúa el reto de continuar capacitándome para lograr la experticia en el puesto y ofrecer un mayor apoyo a la Administración.

5.1.6. 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 que incluyó 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, por todos los componentes mencionados, el resultado se ve reflejado en los eventos reales que se presentaron ese año, CONAPE logró el restablecimiento de la ejecución de los procesos identificados como críticos de manera correcta y eficiente, para disminuir el impacto que podría causar la interrupción de los mismos en la Institución:

Crisis	Fecha
Falla pantallas BPM	21/1/2021 07:40
Covid 19 casos de posible exposición al personal	3/6/2021 07:25
Caso positivo por covid-19 en la institución	8/4/2021 08:18
Falla redes edificio desembolsos	8/3/2021 11:22
Incidencia motor BPM	1/2/2021 11:47

Crisis	Fecha
Falla BPM-ECM	29/1/2021 10:27
Asunto covid-19	16/8/2021 09:20
Falla sistemas información crédito y cobro	12/8/2021 08:35
Visita ministerio de salud	6/8/2021 12:09
Falla acceso internet sede Pérez Zeledón	4/8/2021 10:17
Falla BPM - sistema lento	21/6/2021 08:22
Falla planta eléctrica	22/11/2021 11:17
Cambios BCR que impacta emisión de recibos	5/11/2021 09:27
Reunión preventiva actividad mantenimiento sistema eléctrico	9/9/2021 11:01
Falla modulo interno	6/9/2021 09:29
Caso positivo por covid-19 en la institución	30/8/2021 07:42
Falla conectividad BCR y falla resoli, sodeliun y modulo interno	1/12/2021 08:22

Limitaciones y retos

La principal limitante se da en torno a los cambios del personal de CONAPE que participa en el sistema de continuidad y son responsables de los componentes del SGCN, 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 continuó hasta cierto punto limitando el proceso de mantenimiento y actualización del Sistema y la ejecución de pruebas y ejercicios para la mejora continua del mismo.

5.2. GESTION ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

5.2.1. Gestión financiera

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

Logros

- En coordinación con el Departamento de Planificación, se implementó una nueva metodología para calcular la tasa de interés de equilibrio financiero, que permita el adecuado funcionamiento de la entidad y la atención de su demanda, manteniendo el carácter social de la institución.
- Continuación del trabajo realizado por medio de talleres para la mejora del clima departamental.
- Se incorpora dentro de la Comisión Institucional de Finanzas la participación de la Sección de Contabilidad en donde se atiendan los temas relacionados a la implementación y aplicación de las NICSP.
- Participación activa de la Sección de Contabilidad como un actor en la elaboración de planillas de salarios y dietas.
- Decrecimiento en la cartera en cobro administrativo de un 12% y 2% en la de Cobro Judicial, con respecto al 2020.
- Se alcanzó un índice moratorio de 15.9%, 0.5% menor a cierre del 2020.
- Incursión en uso de pedidos por convenio marco ejecutados por el Ministerio de Hacienda, lo que ha permitido la disminución de tiempos de respuesta para algunas contrataciones.
- Se actualizó el reglamento interno de contratación administrativa y el reglamento para la venta de bienes producto de ejecución hipotecaria de créditos y se difundieron alguna capsulas informativas sobre la materia.
- Se asume la administración de contrato de Call Center, se logra disminuir la pérdida de llamadas en un 2% del total de entradas.
- Se colaboró en la atención de correos de las secciones de Cobro y Gestión, alrededor de 4 horas diarias.

- Eliminación del 100 % de la documentación según tablas de plazo y transferencia a Archivo Central conforme a cronograma, empaste de actas del Consejo Directivo.
- Elaboración de Documentos: Plan de Documentos Esenciales, Lineamiento de Producción Documental Actas de Órganos Colegiados.
- Diseño en el Sistema de Gestión Documental, de la serie “Directrices”.
- Se inicia la primera parte de la incursión en el Programa L “Libre de efectivo” del BCCR.
- Se incorpora en el Banco de proyectos del Mideplan la nueva fachada de CONAPE.

Limitaciones

- El sistema BPM requiere de mejoras evolutivas.
- Estabilización del Sistema de Gestión Documental (ECM)
- Recurso humano insuficiente
- El desarrollo de las tecnologías institucionales ha priorizado sobre las áreas sustantivas.
- Los administradores de Contrato aun no utilizan en forma completa el módulo de recepción de bienes y servicios en Sicop.
- El 61% de operaciones trasladadas a Cobro corresponden a traslados por incumplimiento de Contrato.
- No se logró realizar toma física y detalle de componentes respecto a activos TIC ya que se requiere la participación de la Sección de Informática en el proceso.
- La labor del call center se ve afectada por rendimiento de computadoras, acceso a sistemas y sistema de central telefónica que se bloquea, corta llamadas y reinicia constantemente.

5.2.2. Contabilidad institucional

Logros

- Se incorpora dentro de la Comisión Institucional de Finanzas la participación de la Sección de Contabilidad en donde se atiendan los temas relacionados a la implementación y aplicación de las NICSP según recomendación de la Dirección General de la Contabilidad Nacional. Esto va a permitir que el proceso de NICSP, sea visto a todo nivel institucional con la participación activa de toda la organización y no como un esfuerzo aislado de la Sección de Contabilidad y del Departamento Financiero.

- Se lleva a cabo de forma conjunta con la Sección de Recursos Humanos y la Gestoría de Procesos, la modificación en el proceso de Gestión de Planilla, en donde se incluye la participación activa de la Sección de Contabilidad como un actor en la elaboración de planillas de salarios y dietas, con esto se mejora el control sobre estas transacciones.
- Participación Activa de la Sección de Contabilidad como expositor en el Seminario sobre " NICSP transformando entidades del Sector Público" promovido por el Fondo Monetario Internacional FMI –Centro Regional de Asistencia Técnica de Centroamérica, Panamá y República Dominicana CAPTAC-DR y la Dirección General de la Contabilidad Nacional. En donde se expone sobre la experiencia de la Institución en el avance de las NICSP, como se realizó el proceso, sobre el uso de las herramientas que la Contabilidad Nacional ha elaborado, el desarrollo de los planes de acción, la organización a nivel interno, el avance logrado en el proceso de implementación de las NICSP, las principales limitaciones, lecciones aprendidas y principales retos.
- Se cumplieron un total de 24 recomendaciones de informes de auditorías internas a los estados financieros que estaban pendientes desde el año 2016.

Limitaciones

- Al 31 de diciembre del 2021 existen 35 incidencias reportadas por la Sección de Contabilidad en la mesa de servicio que no han sido atendidas, por efecto del inicio del proyecto PROA.
- La dificultad que presenta la Sección de Informática para atender algunas de las incidencias planteadas en la mesa de servicio en un plazo adecuado, dada la limitación de recurso que tiene ante la gran cantidad de solicitudes que recibe de la organización.

Retos

- Atender los planes de acción de las brechas en el proceso de implementación de las NICSP que según la Matriz de Autoevaluación se tiene un 5% pendiente para llegar al 100% de implementación.
- Actualizar el Manual de Políticas y Procedimientos contables a la versión más actualizada de las NICSP.

- Automatizar registros contables manuales, así como la automatización de los reportes de los auxiliares detallados por tipo de transacción que se llevan de forma manual. Esto si se logra contar con un profesional que funja como contraparte técnica de la Sección de Informática y/o se logra contratar los servicios por medio de un proveedor externo que atienda estas necesidades.
- Incorporar el uso de herramientas para el análisis de datos como el Tableau, que nos permitan en tiempo real tener la información financiera oportuna, confiable y verificable de todas las transacciones que se realizan en CONAPE.
- Atender las 24 recomendaciones que a criterio de la Auditoría Interna de CONAPE se encuentran en estado pendiente o parcialmente cumplida, según el seguimiento 2022.

5.2.3. Contratación administrativa, 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:

1. Proveduría. PR-AP-02 Gestión de Contratación Administrativa.
2. Servicios Generales. PR-AP-03 Gestión de Servicios Generales
3. Archivo Central. PR-GES-01 Gestión Documental

Proveduría

Para el ejercicio de la contratación administrativa a nivel institucional se generan varios informes y reportes mensuales en el año 2021 que generan avances de la compra o venta de bienes y servicios en CONAPE. El principal documento corresponde a la ejecución de compras mensual que compara el plan anual de adquisiciones contra las compras ejecutadas en la plataforma sistema integrado de compras públicas SICOP.

Asimismo, se ha realizado un documento denominado Evaluación de Ejecución de bienes y servicios 2021, disponible en sitio web para que sea conocido por cualquier persona interesada, que presenta las principales acciones en materia de contratación administrativa.

Es importante mencionar que como tal, la Proveeduría no está incluida como unidad organizacional en CONAPE, y las tareas de esta área corresponden a la Sección Administrativa, por tanto, cuando se hable de Proveeduría se hace mención al concepto generalizado que utilizan tanto la Ley de Contratación Administrativa, su reglamento y la mayoría de instituciones públicas.

Logros

1. **Cantidad de trámites realizados.** Para el año 2021 se tramitaron un total de 118 compras directas, 8 licitaciones abreviadas y 1 licitación pública, así como 1 remate, y comparativamente respecto a los años anteriores, disminuyó la cantidad de trámites generados, en especial las compras directas, lo que tiende a ser considerado como eficiente, ya que la preferencia se da a generar contratos por procesos ordinarios que corresponden a licitaciones.

Cantidad de contrataciones por tipo

2018 al 2021

<i>Tipo de concurso</i>	2018	2019	2020	2021
<i>Compras Directas</i>	233	122	130	118
<i>Licitación Abreviada</i>	4	10	11	8
<i>Licitación Pública</i>	2	2	2	1

2. **Resultado de concursos.** Respecto a los tramites ejecutados (127), se tiene que un total de 117 obtuvieron un resultado satisfactorio finalizado con una adjudicación, en tanto 9 procesos resultaron infructuosos y 1 desierto (licitación pública). La tabla a continuación muestra los datos absolutos de resultados para el año 2018 a 2021 de concursos ejecutados. Los datos reflejan que se disminuyó la cantidad de trámites infructuosos, aspecto que marca eficiencia, siendo que se aprovechan mejor los recursos disponibles y no se debe generar nuevos procesos concursales.

Resultado concurso	2018	2019	2020	2021
<i>Adjudicado</i>	220	113	131	117
<i>Infructuoso</i>	19	18	10	9
<i>Desierto</i>	0	3	2	1

3. **Unidades organizacionales que ejecutaron compras.** Para el 2021, Recursos Humanos es quién gestionó mayor cantidad de compra de bienes y servicios con un total de 46 trámites (específicamente asociado a contratación de cursos de capacitación abiertos por procesos de excepción), seguido por la Sección Administrativa con 36 trámites y la Sección de Informática con 11 trámites, así como Asesoría Legal con 7 concursos (la mayoría para tramitar levantamiento topográfico de propiedades adquiridas).
4. **Licitación Pública Desierta.** Se tramitó una única contratación por licitación pública, a saber, los servicios de agencia de publicidad, sin embargo, fue declarada desierta con recomendación emitida por el Consejo Directivo, ya que el presupuesto ordinario para el 2022 se rebajó para el área de Mercadeo y con lo disponible no se podría concretar las obligaciones y costos aportados por única oferta recibida para el concurso.
5. **Remate.** El único remate para una propiedad fue realizado vía Sicop para documentar que a través de Sicop no resulta conveniente la venta de propiedades objeto de ejecución de garantías hipotecarias.
6. **Criterio para venta directa de propiedades.** Se solicitó a la Contraloría General de República criterio técnico respecto a venta directa de propiedad en este concepto, pero al ser considerada como actividad ordinaria, la resolución se notificó con un rechazo de la solicitud, por no requerirse autorización por parte del ente regulador (véase resolución DCA-3983).
7. **Criterio para no registrar en Sicop venta de propiedades.** Se solicitó al Ministerio de Hacienda una autorización para no incluir en Sicop los trámites por venta de propiedades producto de ejecución hipotecaria, y se recibió resolución DGABCA-0593-2021, en la cual se autorizó omitir la inclusión de trámites en la plataforma únicamente para 4 propiedades, a las cuales se les hizo concurso en Sicop anteriormente y resultaron infructuosas.

8. **Reglamento para venta de bienes producto de ejecución hipotecaria en CONAPE.** Se concretó la publicación del reglamento que regula la venta de bienes producto de ejecución hipotecaria en CONAPE (publicado en Gaceta 229 del 26 de noviembre de 2021), que permite acogerse a un trámite especial para estos procesos, distintos a lo indicado en la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento (artículo 102: (...) las instituciones que en razón de su actividad ordinaria utilicen el procedimiento de remate habitualmente, podrán disponer de un procedimiento diferente al aquí regulado, debidamente reglamentado).
9. **Reglamento Interno de Contratación Administrativa y Proceso relacionado.** En el año 2021 se actualizó el proceso de gestión de contratación administrativa que fue oficializado conforme a lineamientos, y se publicó la actualización del reglamento interno de contratación administrativa para agilizar y detallar aspectos de la materia aplicables en la Institución.
10. **Charla y cápsulas informativa.** En el año 2021 se generaron varias cápsulas informativas sobre temas de interés para funcionarios en torno al conocimiento de la normativa que regula la contratación administrativa, así como fue impartida una charla general en el mes de agosto, sobre aspectos básicos a conocer en la materia por todos los colaboradores institucionales.

Limitaciones

Aun no se utiliza en forma completa el módulo de recepción de bienes y servicios en Sicop, y hay que estar dando seguimiento para el Administrador del Contrato registre la información.

Acciones

Se dará seguimiento para la ejecución de contrataciones en tiempo y forma de preferencia para el primer semestre el año 2022, y promoviendo análisis previo de especificaciones para evitar procesos infructuosos. Asimismo, se dará seguimiento para uso de módulos de recepción y evaluación de proveedores en el sistema Sicop.

Servicios Generales

Logros

1. **Mantenimiento de instalaciones, equipos y mobiliario.** Con la finalidad de dar continuidad al funcionamiento institucional se ha cumplido con el plan de trabajo en cuanto a mantenimientos se refiere, como aires acondicionados, UPS, dispensadores de agua, planta eléctrica, cámaras, entre otros.

2. **Proceso gestión de servicios generales.** Se oficializó en el mes de diciembre la actualización de varios procesos relacionados con servicios generales como administración de activos y almacenamiento.

3. **Formularios.** Se actualizaron formularios para uso en el área que permitirán agilidad en proceso y trazabilidad de acciones para control de servicios.

4. **Activos**
 - a. Se efectuó una toma de activos parcial en la Institución, lo que permitió levantar un documento informe de la actividad, de la cual se resalta que existen muchas diferencias entre la información disponible en sistema para el control de activos y la presencia física de los mismos, errores en ubicación, responsable, y activos que no se localizaron.

 - b. Se detectaron inconsistencias en cuanto a información levantada en sistema por terceros al comprar el sistema, siendo que no se logra coincidir números de serie con activos disponibles en sitio, activos mal catalogados siendo que se plaquearon, registraron y ya no corresponden a un activo según clasificador presupuestario, ejemplo, perforadora, paneles divisorios, partes de sistema, como el de incendio, entre otros.

 - c. Se detectó que las placas están en mal estado, y muchas por procesos de limpieza ya no cuenta con el código de barras impreso. Las placas tipo botón no pueden ser leídas por una herramienta disponible en CONAPE, ya que el handheld no funciona para esta actividad.

 - d. Por modalidad de teletrabajo, existen activos que no pudieron ser verificados y otros que están en muebles cerrados que no fueron encontrados.

- e. La contratación para la implementación del nuevo sistema para el control de activos se logró formalizar en el mes de diciembre de 2021.
5. **Servicio call center.** El 15 de julio de 2021 la Sección Administrativa inició con la administración del contrato del call center, con la inclusión temporal de 3 operadores adicionales de agosto a diciembre 2021. El servicio mejoró respecto al primer semestre del año, logrando disminuir la pérdida de llamadas en un 2% del total de entradas. Se colaboró en la atención de correo de Cobro y Gestión en forma parcial alrededor de 4 horas diarias. Asimismo, en horas con poca atención telefónica se realizó seguimiento de tramites DNT, pólizas vencidas, documentos pendientes a solicitudes de crédito, morosidad.
6. **Charla.** En el año 2021 en agosto se impartió una charla a todos los funcionarios, en la cual se destaca la actividad de Servicios Generales y los principales aspectos a considerar para garantizar funcionamiento a satisfacción del área y papel de los funcionarios en el proceso.

Limitaciones

1. No se logró realizar toma física y detalle de componentes respecto a activos TIC ya que se requiere participación de la Sección de Informática en el proceso.
2. La labor del call center se ve afectada por rendimiento de computadoras, acceso a sistemas y sistema de central telefónica que se bloquea, corta llamadas y reinicia constantemente.

Acciones para 2022

1. El proyecto para Implementación del sistema para el control de activos será la prioridad, estimado para colocarlo en producción a finales del primer semestre del año 2022. Esto requiere la realización de una toma física de activos que se ejecutará en el primer semestre a toda la Institución, incluye depuración de base de datos y registros contables para incluir información veraz en sistema.
2. Se concretó el presupuesto para ejecutar el proyecto de inversión pública para mejorar la fachada de la Institución, acción a ejecutar en dos modalidades, primero la contratación del diseño del proyecto, planos y permisos y luego la contratación de la ejecución de la obra. Se estima el proyecto estaría finalizado para el III trimestre del año 2022.
3. Se espera oficialización de procesos pendientes para máximo el mes de marzo 2022.

Archivo Central

Logros

1. Participación activa en el proyecto PROA (ECM) (sesiones, análisis, pruebas, capacitaciones)
2. Eliminación del 100 % de la documentación según tablas de plazo y transferencia a Archivo Central conforme a cronograma, empaste de actas del Consejo Directivo.
3. Soporte, coordinación y supervisión a la operativa del Centro de Digitalización de Documentos
4. Elaboración de Documentos: Plan de Documentos Esenciales, Lineamiento de Producción Documental Actas de Órganos Colegiados
5. Diseño en el Sistema de Gestión Documental, de la serie "Directrices". Se elaboró la directriz para el uso del proceso de creación y comunicación de directrices, pendiente para el 2022 aprobación por parte de la Secretaría Ejecutiva
6. Capacitación de Administración y Configuración del Oracle WebCenter
7. Administración de contratos de Document Management Solutions (custodia y administración de expedientes), ARHTE (contratación de personal de apoyo a digitalización) y a Alejandra Araya Corrales (apoyo archivístico)

Limitaciones

La participación del Archivista en actividades de coordinación y supervisión de operativa del Centro de Digitalización ha reducido su capacidad de respuesta a acciones propias del Archivo Central.

Acciones para 2022

1. Se debe realizar capacitación a los encargados de archivos de gestión y la elaboración de lineamientos, ingreso de inventarios en el SIGDOC, implementación de la Norma Nacional de Descripción Archivística y la elaboración de los procesos automatizados para trámites como directrices, correspondencia, pago a proveedores, entre otros.
2. Realizar contrataciones para renovar contratos de custodia de expedientes y técnicos para el área de digitalización.

Centro de Digitalización

Logros

1. Actividades realizadas respecto a Gestión y Análisis de Crédito

ACTIVIDADES	CANTIDAD
Urgente	11
Error de instancia	17
Convenio	31
Documentos pendientes	687
Activación instancia	3451
Instanciar solicitud	3571
Total general	7768

Se digitalizaron un total de 34124 imágenes y se folió un total de 30503 documentos.

2. Actividades respecto a Desembolsos y Control de Crédito

ACTIVIDAD	CANTIDAD
Actualización	2269
Trámite de desembolsos	4156
Total general	6425

Se digitalizaron aproximadamente 25828 imágenes y se realizó una foliación de 24249 documentos físicos.

3. Actividades respecto a Cobro

ACTIVIDAD	CANTIDAD
Trámite de cobro	402
Actualización	547
Total general	949

4. **Otras actividades.** Se han digitalizado e ingresado aproximadamente 5000 contratos al sistema.
5. Capacitación en administración de expedientes a una funcionaria

Limitaciones

1. Recurso humano (propio de CONAPE) insuficiente para responder al volumen de solicitudes y trámites, siendo que por la operativa se requiere conocimiento en áreas de negocio.
2. Inestabilidad del Sistema de Gestión Documental (ECM)
3. Equipos disponibles inestables, no dan rendimiento para la actividad a realizar.
4. Volumen incrementado de labores por cierre del correo de Desembolsos.
5. Contratación de personal externo implica curva de aprendizaje y la cantidad de operadores se limita por disponibilidad de computadoras, accesos de punto de red, usuarios de dominio y accesos a sistemas.
6. Procedimientos se han tenido que ir adaptando a cambios y necesidades vigentes para mejorar la ejecución de la digitalización y la respuesta al cliente.

Acciones para 2022

1. Se deberá analizar posibilidad de cambiar equipos de cómputo tanto para personal de la Institución como para personal contratado para contar con mejor capacidad de respuesta tecnológica en la actividad por ejecutar, así como concretar medios para conexión a red, dominios y compra de escáner nuevo, así como mantenimiento al equipo existente.
2. Implementar acciones de digitalización con empresa de custodia de expedientes para disminuir plazos de digitalización de documentos.

5.2.4. Gestión del talento humano

Logros

- Cumplimiento en tiempo y forma con las planillas quincenales para el pago de salarios a los funcionarios.
- Aplicación de la planilla de aguinaldo de Excel al sistema de planillas, así como reportes que se generan producto de la misma.
- Aplicación de la planilla de salario escolar de Excel al sistema de planillas, así como reportes que se generan producto de la misma.
- Sensibilización a todo el personal en aspectos de los principales cambios que emergen de la Ley 9635, aspectos de teletrabajo, salud ocupacional, COVID.
- Control de los certificados de vacunación, en cumplimiento con disposiciones gubernamentales, como parte de la vivencia que tenemos con el COVID-19.
- Ejecución satisfactoria del Plan de Capacitación 2021, haciendo un uso adecuado de los recursos.
- Actualización de procesos: capacitación, compensación salarial, así como mejora de algunos formularios para una mayor rapidez en la tramitología en los procesos internos.
- Confección de los Reglamentos Acoso laboral y Sexual y Reglamento de Teletrabajo.
- Actualización del Manual de Disposiciones y Lineamientos de los procesos: Evaluación del Desempeño, Capacitación y Reclutamiento y Selección.
- Coordinación de 12 actividades de capacitación internas (realizadas por funcionarios).
- Se coordinaron 94 capacitaciones para el personal con todo el detalle de la compra, contrataciones, coordinación con proveedor, logística, evaluaciones y seguimiento a las mismas.
- Desarrollo de 10 concursos internos y 06 concursos externos
- Se ingresó información al nuevo sistema de competencias (PCC-andamiajes) que no solo permite evaluar las competencias, sino que contiene alrededor de 4 pruebas diferentes para evaluar diferentes aspectos en el personal como resistencia al cambio, competencias tele trabajables entre otras.
- Se aplicó al personal las pruebas PCC, y se brindó orientación sobre este proceso. Se prepararon informes para su realimentación y para que sirvan de insumos en la evaluación del desempeño

2021 y en el diagnóstico de capacitación entre otros aspectos que tanto los funcionarios, como sus jefaturas pueden utilizar de gran insumo.

- Mantenimiento, asesoría y apoyo en sistema de gestión del desempeño en DELPHOS en su primer año de aplicación.
- Se realizó un estudio de ergonomía, en conjunto con la Comisión de Salud Ocupacional.
- Se llevaron a cabo tres contrataciones importantes y de impacto para la institución: Médico de empresa, alquiler de software personalizado de competencias, encargado de Salud Ocupacional.
- Se realizó campaña de vacunación con el médico de empresa contra la influenza, en colaboración con ASECO.
- Revisión y nueva propuesta para directrices de pago de suplencias y recargo de funciones.
- 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.)
- Se integró a la sección de contabilidad en el proceso de revisión de planilla, generación de asientos contables y actualización de la planilla de la CCSS, esto con el fin de tener un mayor control del proceso y alivianar cargas laborales en la sección.
- Apoyo con pasantías en diferentes áreas de la institución durante el año.
- Apoyo con practicantes de vocacionales en diferentes áreas de la institución.

Retos

- Uno de nuestros retos más grandes, continúa siendo en el año 2021, sensibilizar a las jefaturas para que puedan brindar todo el apoyo que la Sección de Recursos Humanos para el alcance de sus objetivos, ya que muchos de los insumos que requiere, vienen de nuestro cliente interno.
- Contar con recurso humano con competencias que se encuentren alineadas con el marco estratégico, ya que de esta forma el capital humano aporta valor a la institución.
- Automatizar procesos operativos y que demandan tiempo, recurso que podría dedicarse a las áreas que demandan atención.

- Continuar con la actualización de procesos de la Sección de Recursos Humanos de acuerdo a nuestra capacidad operativa.
- Contar con información centralizada.
- Tener el apoyo de otras áreas cuando se requiera, en función con la capacidad instalada de la sección.
- Contar con sistemas de información adecuados para una correcta administración de Recursos Humanos
- Ser tomado en cuenta dentro de las decisiones estratégicas del grupo gerencial para brindar un criterio técnico del impacto en clima y cultura, ante situaciones que podrían afectar de forma directa este ámbito.
- Lograr contar con al menos un profesional más en el área de RRHH para atender en tiempo y forma los procesos del área como se debe.

Limitaciones

En el transcurso del periodo 2021 continuamos adaptándonos a una nueva realidad impuesta por la pandemia por COVID-19, un principal impacto ha sido la implementación del teletrabajo, lo que limita el desarrollo de actividades que se enfoquen en la integración de equipos, ya que por nuestra naturaleza de ser “seres sociales” estas formaciones de forma virtual no poseen el mismo impacto, además, debido a la emergencia, es improcedente monitorear que los funcionarios realicen teletrabajo con un uso adecuado del equipo, con mobiliario que no afecte a posteriori su salud física.

La analista de Recursos Humanos sufre una situación de salud que desencadena una incapacidad de forma indefinida por lo que se atrasa la ejecución del Plan de Capacitación, y otras funciones que asume la jefatura, mientras la persona que sustituye se adapta al puesto, pues pese a contar con alguna experiencia es innegable su curva de aprendizaje.

El técnico en Recursos Humanos asciende de puesto, por lo que, producto de un concurso externo, se contrata a un nuevo funcionario, quien da inicio con un arduo proceso de aprendizaje, y de forma paralela, la integración a la cultura de la institución.

Se debe recordar de forma constante a los actores de nuestros procesos el cumplimiento en tiempo y forma de la información requerida para el alcance de objetivos, lo que desencadena una serie de reprocesos.

Existen muchas funciones que demandan atención, lo que genera estrés en el personal de recursos humanos, así como constantemente dedicar más horas de trabajo de las establecidas en la jornada laboral, lo cual es una muestra de compromiso con la institución, no obstante, a largo plazo es una causa de desmotivación, que a su vez afecta la productividad, el desempeño e inclusive pone en riesgo la salud física y mental.

5.2.5. Gestión de las tecnologías de la información y comunicación

Logros

El porcentaje de cumplimiento de las actividades asignadas a la Sección de Informática en la mesa de servicio institucional se obtuvo un 92% del 90% planificado.

El porcentaje de satisfacción de los clientes internos con los servicios ofrecidos por la Sección de Informática: se obtuvo un 90% del 90% planificado.

Se atendieron 60 hallazgos de la Auditoría Interna, destacando la participación y colaboración activa de la Gestoría de Proyectos referente al SGCN

Adicional, se realizaron las siguientes actividades:

- a. Creación red WIFI Invitados
- b. Actualización plataforma correo electrónico
- c. Mejoramiento del sitio web accesible
- d. Ampliación Soporte Plataforma BPM-ECM
- e. Puesta en marcha servicio de archivos nube privada (NetxCloud)

Limitaciones y retos

Algunas de las propuestas realizadas no pudieron ejecutarse debido a que no contaban con viabilidad técnica para ejecutarse en el 2021, considerando que en este período se implementó el BPM y el ECM, lo cual limitó el recurso humano de la Sección de Informática para dar respaldo a ajustes en los sistemas actuales, dando prioridad a los ajustes y mejoras que requerían estas nuevas herramientas.

En su lugar, se procedió a realizar mejoras en el Sistema de Avalúos (SEDEAVAL) para brindar una mayor facilidad a los solicitantes en el registro de datos para la valoración de propiedades que servirán como garantía hipotecaria de los préstamos de CONAPE y también en la comunicación y avisos que realizan y reciben las partes involucradas en el proceso. Con estos ajustes, se agilizó el proceso para solicitud de préstamos, facilitando la interacción entre los solicitantes, peritos y CONAPE.

5.2.6. Gestión de legal y defensa institucional

Logros

- Cierre de expedientes de cobro judicial
- Análisis de garantías propuestas a fin de determinar su pertinencia para ser aceptadas por la Institución (condiciones, limitaciones, riesgos, convalidaciones, entre otros).
- Atención de consultas legales (laboral, notarial, administrativo, contratación administrativa, civil, comercial, registral)
- Atención de asuntos judiciales en sede penal, contencioso administrativo, laboral, Constitucional y otros entes externos
- Atención de aspectos relacionados con la Comisión de Mejora Regulatoria y Comisión de teletrabajo hasta su disolución, Control Interno, Tecnologías e Información, Comité de Cobro.
- Actualización de reglamentos institucionales junto con las unidades funcionales (Hostigamiento; Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, Finanzas, Avalúos, Atención de Denuncias de la Auditoría Interna, Reglamento de Teletrabajo, Cauciones, Venta de Bienes Inmuebles y Muebles procedentes de Remates) Manual de disposiciones y lineamientos para el proceso de gestión del desempeño y reclutamiento, así como de la Protección de Datos.

- Participación en reuniones requeridas por las diversas áreas en apoyo a su gestión
- Atención de consultas y criterios varios.
- Revisión de escrituras de constitución de hipotecas ampliaciones, modificaciones.
- Revisión de Legalidad de contratación institucional.
- Ejecución tomas de posesión de inmuebles adjudicados vía remate
- Ejecución de labores para implementar el programa de Notariado Institucional.

Limitaciones

Debido a la pandemia Covid-19 se limitó la participación institucional en materia de tomas de posesión, no obstante, se realizaron las tomas programadas cumpliéndose un 100% conforme su programación.

Se avanza en la implementación del programa de Notariado Institucional.

5.3. GESTION DE LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES

5.3.1. Mercadotecnia social

Logros

Colegios de Secundaria:

171 colegios públicos y privados recibieron charla de CONAPE

Alcanzando 15.459 estudiantes de todas las provincias

Además, 104 estudiantes de 5 colegios indígenas y 56 jóvenes de la Fundación Cariaco recibieron información de CONAPE a través de charlas.

Padres de Familia:

743 padres de familia recibieron información de CONAPE a través de los cafés virtuales

Orientadores Vocacionales:

1425 orientadores de las 27 regionales recibieron charla de CONAPE

Universidades:

- Se realizaron 76 visitas presenciales a Universidades ubicadas en San José, Guápiles, Pérez Zeledón, Puntarenas y San Carlos.
- Se realizaron 18 reuniones de acercamiento con universidades a nivel gerencial y mercadeo
- Se realizaron 12 capacitaciones a funcionarios de universidades impartida por la sección de gestión
- Se realizaron 26 charlas virtuales a estudiantes universitarios impartida por la sección de gestión

Prensa:

Se publicaron 262 notas de prensa en los diferentes medios de comunicación gracias a las acciones realizadas junto con el Equipo de Relaciones Públicas.

Sitio Web:

Se rediseñó el sitio web de CONAPE haciéndolo accesible, se alcanzaron en promedio 20.000 visitas nuevas por mes.

Campañas de Email Marketing:

Se enviaron 30 correos masivos a prospectos y prestatarios, tanto promocionando el préstamo como brindando información para tenerlos actualizados con las fechas de desembolsos, de recepción de solicitudes de préstamo, recordatorio de envío de documentos, entre otros.

Además, desde la plataforma de Universidadescr se realizaron 3 envíos de correos masivos, permitiendo que más de **100 mil personas** vieran el mensaje relacionado con la promoción del crédito.

Producción audiovisual:

Se realizó 1 video para resaltar logros de CONAPE en 44 años

Se realizaron 2 videos testimoniales de prestatarias de CONAPE

Se realizaron 33 videos de preguntas frecuentes sobre trámites de desembolsos

Se realizaron 45 videos de preguntas frecuentes sobre trámites de gestión del crédito

Pauta publicidad:

Se invirtió 230 millones en publicidad en medios como radio, televisión, traseras de buses, prensa y digital. Además, se realizó perifoneo Limón, Puntarenas, Liberia, Ciudad Quesada San Ramón, Pérez Zeledón, Talamanca (Bri Bri), Guatuso (Maleku), Zona de los Santos, Turrialba (Cabecar), Buenos Aires Puntarenas (Ujarrás y Boruca)

Convenios internacionales:

Se participó en el BMI Global Summit de Londres (virtual) donde se hicieron 18 reuniones con Universidades de diferentes países para coordinar convenios que beneficien a los costarricenses. Se han firmado 3 convenios

Redes Sociales:

- 89.035 seguidores en Facebook, 4000 más que el año anterior.
- 3479 seguidores en Instagram 1300 más que el año anterior
- Se realizaron 8 Facebook Lives, además se participó en Facebook Lives de universidades. Alcanzando más entre 1300 y 4400 mil reproducciones por Live.
- Se atendieron 8.527 consultas a través de redes sociales.
- Gracias a la pauta pagada en digital se alcanzaron a un promedio de 500 mil personas por mes. Con la pauta orgánica (no pagada) se alcanzó en promedio 50 mil al mes.
- Se incorpora el formulario dentro de Facebook como estrategia para capturar más prospectos, 3000 personas lo han llenado desde julio que se habilitó.
- 20.000 personas en promedio al mes visitan la página de CONAPE ubicada en la sección de financiamiento del sitio web oficial de Universidadescr. Y 1600 en promedio al mes descargan los requisitos de CONAPE.

Limitaciones y retos

- La pandemia, la cual impidió hacer algunas visitas presenciales a universidades y colegios.
- La plaza unipersonal de mercadeo que impide dar seguimiento a más actividades o proyectos que podrían robustecer el área de mercadeo.
- Las universidades solicitan un alto volumen de charlas y capacitaciones, el personal en CONAPE está en disposición de atenderlas, sin embargo, esto puede llegar a afectar la operación.
- Hay una gran cantidad de personas interesadas en un préstamo en CONAPE, por la efectividad de la publicidad y promoción; pero se debe valorar a nivel interno estrategias para capturar a esos interesados y brindarle una atención más personalizada para que concreten el préstamo.

5.3.2. Gestión de crédito

Logros

Se logró beneficiar a 3821 estudiantes en una amplia gama de carreras de educación y niveles de estudio (Pre, Grado y Posgrado en CR y el Exterior). Esto representó el 101% de lo programado para el año y en relación con el año anterior, se tuvo un incremento del 13%. La colocación de préstamos en monto fue de un 95% de lo estimado, pero superó a la del año anterior en un 21%.

El Fondo de Avalos CONAPE (FAC) cumplió su tercer año de funcionamiento y se notó que ya hay una consolidación del mismo, al punto que los recursos presupuestados se agotaron en los primeros dos meses del año y fue necesario realizar una modificación al presupuesto para financiar algunos estudiantes que ya ese encontraban matriculados o en proceso de iniciar su carrera.

Mediante el seguimiento realizado por el personal de Gestión de Crédito a las solicitudes de préstamo incompletas, se logró rescatar muchas de las que habían iniciado el proceso.

En coordinación con el área de Mercadeo se realizaron muchas charlas virtuales a representantes de universidades y grupos de estudiantes interesados en el financiamiento educativo.

Se puso en funcionamiento el Convenio de Cooperación con la Universidad Latina y Universidad Americana para garantizar hasta un 20% de los préstamos otorgados a estudiantes de estas universidades, utilizando un fideicomiso propiedad de las mismas universidades.

Limitaciones y retos

La pandemia continuó afectando a la población en el campo de la salud, provocando efectos indirectos en áreas como la educación superior, donde muchas personas decidieron postergar el inicio de sus estudios o suspender los que estaban realizando, debido a la amenaza que representaba el Covid 19 o porque no se sentían satisfechos con la calidad de los programas virtuales.

En otros casos, las universidades no tenían suficiente oferta académica para que los estudiantes matricularan y avanzaran en sus programas de estudio, lo cual se presentó principalmente en carreras relacionadas con las ciencias médicas, que representa la mayor demanda crediticia para CONAPE.

Se espera que para el 2022 los diferentes centros educativos mejoren su oferta y programas de estudio para que las personas se interesen por iniciar o retornar a sus estudios.

Otro aspecto en el cual la pandemia afectó indirectamente al crédito educativo, correspondió al aumento en el nivel del desempleo nacional, con lo cual los solicitantes presentaron dificultades para cumplir su requisito de garantía y por lo cual solicitaron montos inferiores a lo que la institución había estimado necesario para el financiamiento de los diferentes niveles de estudio. Pese a esta situación, se cumplió con el 95% de la meta del monto de las colocaciones 2021.

A partir de enero se inició la implementación del BPM y ECM, lo cual provocó que los plazos de respuesta de la institución se incrementaran. Los procesos para revisión de las solicitudes de préstamo y desembolsos fue necesario modificarlos en diferentes oportunidades, de manera que pudieran ajustarse a los nuevos sistemas y principalmente a la digitalización de los expedientes. Estas situaciones provocaron aumentos en los plazos de respuesta a los préstamos y que muchos solicitantes desistieran de continuar con sus solicitudes, lo cual afectó las colocaciones del año.

5.3.3. Gestión de cobro

La recuperación de los préstamos a estudiantes constituye una fuente importante de ingresos de la institución; lo cual es medular porque 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 2021, la cartera total al cobro ascendió al monto de ₡172.662 millones, agrupando a un total de 40.175 operaciones crediticias. De esta cartera, los saldos de la cartera en cobro judicial, representan el 3,2%, mientras que el 96,8% corresponden a la cartera en cobro administrativo, lo que no implica una variación con respecto al año anterior de un -12%.

Resumen de Monto Cartera de Cobro de Diciembre 2017 - 2021					
MONTO DE LA CARTERA	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20	dic-21
TOTAL	₡116.806.840.243,27	₡127.883.470.368,74	₡150.889.212.875,97	₡163.543.225.150,14	₡178.458.149.543,91
Administrativa.	₡113.279.358.801,01	₡124.020.637.107,99	₡146.154.123.890,43	₡157.625.884.313,35	₡172.662.411.542,24
Al Día	₡104.136.782.591,81	₡112.125.733.725,49	₡131.116.307.433,80	₡137.305.074.142,93	₡150.126.329.923,84
Morosa	₡9.142.576.209,20	₡11.894.903.382,50	₡15.037.816.456,63	₡20.320.810.170,42	₡22.536.081.618,40
mora de 1 a 30 días	₡5.851.552.065,44	₡7.739.791.598,45	₡8.457.127.242,40	₡8.606.025.030,63	₡9.979.601.086,82
mora de 31 a 60 días	₡2.469.011.364,89	₡3.170.252.349,52	₡4.652.496.204,94	₡5.419.620.374,08	₡4.360.649.925,12
mora de 61 a 90 días	₡690.422.097,79	₡920.576.156,29	₡1.562.869.971,40	₡3.296.259.812,00	₡3.582.249.897,82
mora mayor de 90 días	₡126.036.868,00	₡64.283.278,24	₡365.323.037,89	₡2.998.904.953,71	₡4.613.580.708,64
Cobro Extrajudicial	₡5.553.813,08	₡0,00	₡0,00	₡0,00	₡0,00
Cobro Judicial.	₡3.527.481.442,26	₡3.862.833.260,75	₡4.735.088.985,54	₡5.917.340.836,79	₡5.795.738.001,67
Cartera Total en Mora	₡12.670.057.651,46	₡15.757.736.643,25	₡19.772.905.442,17	₡26.238.151.007,21	₡28.331.819.620,07

En los últimos 5 años (2017-2021), la cartera total en cobro muestra un crecimiento del 53% del año 2016 al 2021 mientras que la cartera de cobro judicial del 64%.

Como puede apreciarse en el siguiente cuadro, la cartera en cobro administrativo muestra un crecimiento cada vez mayor al año anterior, por su parte, la cartera de cobro judicial en el 2017-2018 tuvo un incremento del 10%, en el 2018-2019 del 23%, en el 2019-2020 del 25% y finalmente, en el 2020-2021 un decrecimiento del 2%.

Variación Monto Cartera de Cobro de Diciembre 2017 - 2021

MONTO DE LA CARTERA	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
TOTAL	9%	18%	8%	9%
Administrativa.	9%	18%	8%	10%
Al Día	8%	17%	5%	9%
Morosa	30%	26%	35%	11%
mora de 1 a 30 días	32%	9%	2%	16%
mora de 31 a 60 días	28%	47%	16%	-20%
mora de 61 a 90 días	33%	70%	111%	9%
mora mayor de 90 días	-49%	468%	721%	54%
Cobro Extrajudicial	-100%	0%	0%	100%
Cobro Judicial.	10%	23%	25%	-2%
Cartera Total en Mora	24%	25%	33%	8%

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 interanual del 4%, para un incremento total durante el año 2021 de 1.487 operaciones crediticias. El crecimiento en el número de prestatarios en la cartera de cobro, sobre todo cuando los traslados a cobro activo son en estado de incumplimiento de contrato, 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 (solicitudes de prórrogas de pago principalmente), pero a su vez por mantener los niveles de morosidad en niveles razonables para la organización.

Resumen de Número Cartera de Cobro de 2017 - Diciembre 2021

NÚMERO DE PRESTATARIOS	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20	dic-21
TOTAL	32.431	33.851	37.115	38.697	40.175
Administrativa.	31.014	32.446	35.484	36.923	38.396
Al Día	27.900	28.943	31.479	31.668	32.763
Morosa	3.114	3.503	4.005	5.255	5.633
mora de 1 a 30 días	1.819	2.231	2.240	2.173	2.340
mora de 31 a 60 días	755	935	1.265	1.403	1.153
mora de 61 a 90 días	216	262	405	857	933
mora mayor de 90 días	323	75	95	822	1.207
Cobro Extrajudicial	1	0	0	0	0
Cobro Judicial.	1.417	1.405	1.631	1.774	1.779
Cartera Total en Mora	4.531	4.908	5.636	7.029	7.412

A efectos de ampliar lo anteriormente indicado de los 3.701 traslados a Cobro Activo, se tiene que, en relación al estado de los traslados de las operaciones a Cobro Activo, el 61% corresponden a operaciones a Traslados por incumplimiento de Contrato, 19% a operaciones con Conclusión sin Título y el 20% corresponden a operaciones con Conclusión con Título.

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2021

Cuenta de OPERACION		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	CONCLUSION CON TITULO	CONCLUSION SIN TITULO	INCUMPLIMIENTO DEL CONTRATO	Total general
2021	731	713	2257	3701
Trim.1	64	76	43	183
ene	12	8	3	23
feb			1	1
mar	52	68	39	159
Trim.2	318	360	646	1324
abr	54	159	135	348
may	161	138	241	540
jun	103	63	270	436
Trim.3	221	109	1409	1739
jul	39	14	74	127
ago	32	21	670	723
sep	150	74	665	889
Trim.4	128	168	159	455
oct	72	141	124	337
nov	34	18	25	77
dic	22	9	10	41
Total general	731	713	2257	3701

Adicionalmente es importante mencionar que, de acuerdo con el control que se cuenta a partir del marzo 2021, se tiene como motivos para reversión de operaciones de cobro activo a la Fase de Ejecución (Desembolsos) el siguiente:

Cuenta de Motivo traslado desembolso		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	AMPLIACION DE CREDITO	EXTENSIÓN DEL PERIODO DE ESTUDIOS	RENOVACIÓN DE POLIZA	Total general
2021	33	37	32	102
Trim.1	4			4
mar	4			4
Trim.2	6	6	13	25
abr	1			1
may	4		6	10
jun	1	6	7	14
Trim.3	17	16	16	49
jul		2	7	9
ago	16	7	5	28
sep	1	7	4	12
Trim.4	6	15	3	24
oct	4	10	3	17
nov	2	5		7
Total general	33	37	32	102

Estado de la Cartera de Cobro

INDICES DE MOROSIDAD	dic-21
TOTAL	100,0%
Administrativa.	96,8%
Al Día	84,1%
Morosa	12,6%
mora de 1 a 30 días	5,6%
mora de 31 a 60 días	2,4%
mora de 61 a 90 días	2,0%
mora mayor de 90 días	2,6%
Cobro Judicial.	3,2%
Cartera Total en Mora	15,9%

Al 31 de diciembre del 2021, el 84,1% de los saldos de principal se encuentran al día, el 12,6% en estado morosa y un 3,2% en cobro judicial.

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2021

Con relación al 31 de diciembre 2020-2021, 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.

Resumen de morosidad de 2017 - Diciembre 2021

INDICES DE MOROSIDAD	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20	dic-21
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Administrativa.	97,0%	97,0%	96,9%	96,4%	96,8%
Al Día	89,2%	87,7%	86,9%	84,0%	84,1%
Morosa	7,8%	9,3%	10,0%	12,4%	12,6%
mora de 1 a 30 días	5,0%	6,1%	5,6%	5,3%	5,6%
mora de 31 a 60 días	2,1%	2,5%	3,1%	3,3%	2,4%
mora de 61 a 90 días	0,6%	0,7%	1,0%	2,0%	2,0%
mora mayor de 90 días	0,1%	0,1%	0,2%	1,8%	2,6%
Cobro Extrajudicial	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Cobro Judicial.	3,0%	3,0%	3,1%	3,6%	3,2%
Cartera Total en Mora	10,8%	12,3%	13,1%	16,0%	15,9%

Los saldos de principal de la cartera al día, en el 2020 fue de 84%, mientras que en 2021 es de 84,1%; mientras el saldo de principal de la cartera en estado morosa fue del 12,4% en el 2020 y para el 2021 es de un 12,6%.

El número de prestatarios al día experimenta un incremento del 4% en el año 2017-2018, para el 2018-2019 fue del 10%, para el 2019-2020 fue del 4% e igual porcentaje para el año 2020-2021.

Variación Número de Cartera de Cobro de 2017 - Diciembre 2021

NÚMERO DE PRESTATARIOS	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
TOTAL	4%	10%	4%	4%
Administrativa.	5%	9%	4%	4%
Al Día	4%	9%	1%	3%
Morosa	12%	14%	31%	7%
mora de 1 a 30 días	23%	0%	-3%	8%
mora de 31 a 60 días	24%	35%	11%	-18%
mora de 61 a 90 días	21%	55%	112%	9%
mora mayor de 90 días	-77%	27%	765%	47%
Cobro Extrajudicial	-100%	0%	0%	0%
Cobro Judicial.	-1%	16%	9%	0%
Cartera Total en Mora	8%	15%	25%	5%

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2021

Morosidad de la Cartera en Cobro

Al 31 de diciembre del 2021, el saldo de principal de las operaciones crediticias en estado de mora alcanzó el monto de ¢22.536 millones, de los cuales ¢9.980 millones fueron de operaciones menores a 30 días de mora y ¢4.361 millones de operaciones de 31-60 días de atraso, para un total de ambas ¢14.340 millones, representando un 64% del total de los saldos en mora. Las operaciones en mora mayores a 91 días sumaron un total de ¢4.614 millones.

MONTO DE LA CARTERA		2020-2021
TOTAL		9%
Administrativa.		10%
Al Día		9%
Morosa		11%
mora de 1 a 30 días		16%
mora de 31 a 60 días		-20%
mora de 61 a 90 días		9%
mora mayor de 90 días		54%
Cobro Extrajudicial		100%
Cobro Judicial.		-2%
Cartera Total en Mora		8%

En el año 2021 los saldos morosos de 1-30 días aumentó un 16%, la cartera del 31 a 60 días decreció un 20%, la de 61-90 días aumentó un 9% y la de mayor a 91 días un 54%; mientras que la de cobro judicial decreció un 2%.

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 2021.

FONDOS.	ene-2	feb-2	mar-2	abr-2	may-2	jun-2	jul-21	ago-2	set-2	oct-2	nov-2	dic-2	Absolu	% + ó -
TOTAL	¢162.338	¢162.194	¢161.216	¢163.051	¢165.819	¢168.861	¢168.415	¢172.485	¢178.899	¢180.739	¢179.732	¢178.458	(¢1.274)	-0.7%
Administrativa.	¢156.389	¢156.274	¢155.133	¢157.182	¢159.994	¢162.954	¢162.210	¢166.329	¢172.855	¢174.734	¢173.775	¢172.662	(¢1.112)	-0.6%
Al Día	¢137.569	¢135.093	¢133.214	¢135.644	¢139.392	¢141.488	¢140.901	¢146.041	¢148.413	¢152.214	¢150.995	¢150.126	(¢869)	-0.6%
Morosa	¢18.820	¢21.181	¢21.920	¢21.537	¢20.602	¢21.466	¢21.309	¢20.288	¢24.442	¢22.520	¢22.780	¢22.536	(¢244)	-1.1%
mora de 1 a 30 días	¢7.465	¢9.063	¢8.884	¢8.217	¢8.034	¢8.830	¢8.783	¢8.171	¢11.228	¢8.295	¢9.448	¢9.980	¢531	5.6%
mora de 31 a 60 días	¢5.272	¢5.013	¢5.410	¢5.495	¢4.614	¢4.920	¢5.123	¢4.854	¢5.169	¢5.886	¢5.027	¢4.361	(¢667)	-13.3%
mora de 61 a 90 días	¢3.189	¢3.535	¢3.633	¢4.041	¢3.707	¢3.442	¢3.427	¢3.363	¢3.615	¢4.001	¢4.247	¢3.582	(¢665)	-15.7%
mora mayor de 90 días	¢2.894	¢3.569	¢3.992	¢3.785	¢4.246	¢4.274	¢3.976	¢3.900	¢4.431	¢4.339	¢4.057	¢4.614	¢556	13.7%
Cobro Judicial.	¢5.950	¢5.921	¢6.083	¢5.870	¢5.825	¢5.907	¢6.205	¢6.155	¢6.044	¢6.005	¢5.957	¢5.796	(¢162)	-2.7%
Cartera Total en Mora	¢24.769	¢27.101	¢28.002	¢27.407	¢26.427	¢27.373	¢27.514	¢26.444	¢30.486	¢28.525	¢28.737	¢28.332	(¢405)	-1.4%

En el mes de noviembre 2021 comparado con el mes de octubre 2021 se aprecia un incremento en la morosidad debido probablemente a la proximidad del pago del aguinaldo, situaciones que implica que los prestatarios retengan sus pagos para atender otras necesidades, por otra parte, comparando el mes de diciembre 2021 se puede visualizar una disminución del 1,4% con respecto al mes anterior.

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2021

Cartera de Cobro Judicial

La cartera en cobro judicial durante el periodo 2017-2021, presenta una tendencia hacia el crecimiento, tal y como se muestra a continuación.

INDICES DE MOROSIDAD	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20	dic-21
Cobro Judicial.	3,0%	3,0%	3,1%	3,6%	3,2%

A partir del año 2017-2018, esta cartera no experimentó variación con respecto al período anterior, en los años siguientes la tendencia se dio hacia el incremento, sin embargo, en el período 2020-2021 se generó una variación del -10%, como se presenta a continuación.

INDICES DE MOROSIDAD	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Cobro Judicial.	0%	4%	15%	-10%

Recuperación de los Préstamos

A diciembre 2021, el monto de la recuperación de los préstamos a estudiantes ascendió a ¢26.127 millones, siendo la recuperación del principal de ¢8.772 millones y la de los intereses y comisiones de ¢17.355 millones. El porcentaje logrado de la meta programada fue de un 155% producto principalmente por las nuevas recuperaciones que representan las 3.701 operaciones por Traslado a Cobro Activo.

Ingresos Efectivos 2017-2021	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
1.3.2.3.01.00.0.0.000 Intereses sobre títulos valores	535.468	742.796	452.763	497.025	604.542
1.3.2.3.02.07.0.0.000 Intereses sobre préstamos al Sector Privado	6.378.974	5.160.129	7.477.014	8.333.458	8.771.752
1.3.2.3.03.01.0.0.000 Int. sobre ctas ctes y otros depósitos en Bcos Públicos	5.303	3.838	5.340	12.145	4.403
1.3.9.0.00.00.0.0.000 Otros Ingresos No Tributarios	170.234	131.433	188.491	208.891	67.702
1.4.1.6.00.00.0.0.000 Transferencias corrientes de Inst. Públic. Financ.	10.386.642	6.359.908	3.948.294	8.446.412	5.397.422
1.4.2.0.00.00.0.0.000 Transferencias corrientes del Sector Privado	6.655.252	5.805.784	8.639.323	7.112.737	6.998.870
2.3.2.0.00.00.0.0.000 Recuperación de Prestamos al Sector Privado	9.185.861	12.030.643	12.865.370	14.728.038	17.355.498
TOTAL GENERAL	33.317.734	30.234.532	33.576.594	39.338.706	39.200.189

Para el año 2021, la recuperación de los préstamos se constituye en la principal fuente de ingresos institucionales, seguida de los aportes bancarios. En el año 2021, estos representaron el 67% y el aporte bancario el 32%

Composición de los Ingresos Efectivos 2017-2021	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
1.3.2.3.01.00.0.0.000 Intereses sobre títulos valores	1,6%	2,5%	1,3%	1,3%	1,5%
1.3.2.3.02.07.0.0.000 Intereses sobre préstamos al Sector Privado	19,1%	17,1%	22,3%	21,2%	22,4%
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%	0,0%
1.3.9.0.00.00.0.0.000 Otros Ingresos No Tributarios	0,5%	0,4%	0,6%	0,5%	0,2%
1.4.1.6.00.00.0.0.000 Transferencias corrientes de Inst. Públic. Financ.	31,2%	21,0%	11,8%	21,5%	13,8%
1.4.2.0.00.00.0.0.000 Transferencias corrientes del Sector Privado	20,0%	19,2%	25,7%	18,1%	17,9%
2.3.2.0.00.00.0.0.000 Recuperación de Prestamos al Sector Privado	27,6%	39,8%	38,3%	37,4%	44,3%
TOTAL GENERAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Incobrables

Desde la creación de CONAPE, en 44 años, se han declarado incobrables por un total de 233 operaciones crediticias, con un monto total en saldos de principal adeudados de ¢146 millones.

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 muy bajo.

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
2021	1	179.284,90
Total	233	¢146.300.676,93

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2021

Comparación de Indicadores Financieros 2019-2021 (Bancos del Estado – CONAPE).

Año 2019

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%	3,38%	2,65%
--Mayor a 90 días	365.323.037,89	0,24%		
Cobro judicial	4.735.088.985,54	3,14%		3,33%

Año 2020

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%	5,45%	2,54%
--Mayor a 90 días	2.998.904.953,71	1,83%		
Cobro judicial	5.917.340.836,79	3,62%		3,71%

Año 2021

Cartera	Dic 2021	% CONAPE 2021	% BANCO DE COSTA RICA 2021	% BANCO NACIONAL DE COSTA RICA 2021
Cartera total	178.458.149.543,91	100,00%		
Administrativa	172.662.411.542,24	96,75%		
-Al día	150.126.329.923,84	84,12%	94,17%	62,39%
-Morosas				
--Menor a 30 días	9.979.601.086,82	5,59%		
--De 31 a 60 días	4.360.649.925,12	2,44%		
--De 61 a 90 días	3.582.249.897,82	2,01%	5,83%	2,85%
--Mayor a 90 días	4.613.580.708,64	2,59%		
Cobro judicial	5.795.738.001,67	3,25%		2,77%

Limitaciones

Situaciones positivas

Dado el incremento en la morosidad que se experimentó especialmente por la crisis provocada por la pandemia del COVID 19, se nombran algunos aciertos que permitieron disminuirla paulatinamente:

1. 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.
2. Se implementó el Teletrabajo.

Situaciones Negativas

1. Crisis provocada por la pandemia Covid-19.
2. Producto de incapacidades o vacaciones que no fue posible suplirlos, dada política de suplencia que se tiene a nivel institucional.
3. Cambios en el personal asignado de la Sección de Cobro.
4. Faltante de presupuesto en el último mes del año 2021 (utilización del máximo de recursos presupuestarios según contratación) para la gestión de Morosidad que venció en diciembre 2021.

5.3.4. Seguimiento y evaluación de los servicios

Logros

- Ingresaron 520 consultas a través del módulo de Contraloría de Servicios, las cuales fueron atendidas en el 100%.
- Se atendió el 30% 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.

- 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 solicito planes de mejora lo cuales contenían: Áreas de mejora, actividades a desarrollar, responsable y un cronograma donde se le daba el seguimiento de la mejora.
- Se realizaron encuestas de percepción servicio al cliente externo (Sección Tesorería, Sección Cobro, Sección Gestión y Sección Desembolsos.)
- Con el Apoyo de la profesional de Mercadeo y la Jefatura del Departamento de Planificación se presentó el proyecto para contratar 3 operadores para el Centro de Atención de Llamadas.

Limitaciones

Se cerro temporalmente el correo de desembolsos donde ingresaban todo tipo de trámite y comunicación con los prestatarios ahora lo deben de realizar de forma presencial lo que ha provocado largas filas, incrementos de quejas y afectación de la imagen institucional.

5.4. EVALUACION Y CONTROL DE LA GESTION

5.4.1. Seguimiento y control de los procesos

Logros

En el año 2021, se establece la nueva política institucional que busca consolidar el compromiso en la Gestión por Procesos.

Enunciado de la Política del Sistema de Gestión por Procesos

En CONAPE estamos comprometidos en mejorar nuestros productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación superior y técnica, mediante la mejora continua de nuestros procesos buscamos brindar a los estudiantes condiciones que satisfagan sus necesidades y cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Para divulgar esta política y otros aspectos sobre el sistema de Gestión de Procesos se efectuaron actividades de sensibilización a todo el personal sobre la importancia de llevar a cabo la actualización y evaluación periódica de los procesos.

Automatización de procesos

Mediante el proyecto PROA, se implementó la metodología y herramientas Business Process Management (BPMS) y Gestor de Contenido (ECM) para los procesos de Gestión Crédito y Gestión de Cobro, estos desarrollos fueron puestos en producción en el mes de enero 2021.

Según los registros durante el 2021 se reciben en total 4175 solicitudes de préstamos, las cuales un 72% fueron tramitadas mediante el BPM y por casos justificados solo un 28 % por el sistema transaccional SIC.

Los trámites Formalizados mediante BPM fueron 3730, y en trámites de Administración de Préstamos fueron 10240 tramitados en BPM.

Los trámites con inicio de cobro fueron de 4726 y en la Administración de cobro se han tramitados en BPM 4312 solicitudes.

De esta forma se puede concluir que, con la puesta en marcha de esta nueva plataforma, logró la atención de los procesos con una ejecución normalizada y mantuvo la operativa regular de la institución.

En los primeros meses se presentaron incidentes en la atención de algunos trámites, no obstante, fueron resueltos mediante el soporte y garantía; se logra cerrar el año con mayor estabilidad en la plataforma y adaptación de los usuarios.

Auditoría de procesos

Dado que los procesos sustantivos fueron implementados en su nueva versión mediante la plataforma BPM, durante el 2021 se puede dar inicio a la fase 5 (Ver imagen 1. Fases del Sistema de Gestión por Procesos) correspondiente a Auditoría de los procesos.

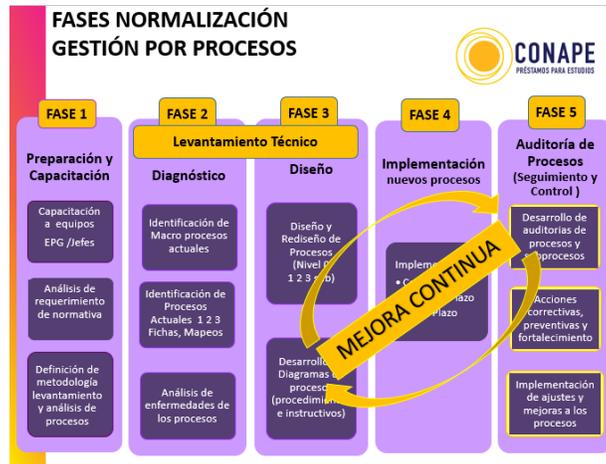


Imagen: Fases del Sistema de Gestión por Procesos

La información que se genera desde el BPM 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.

En el 2021, se dio seguimiento a los informes generados en BAM, lo que se debió depurar, por lo que se crearon informes con mayor detalle en otras herramientas como Power Bi, para complementar la información relevante sobre la ejecución de los procesos. Posterior a este año de estabilización del uso de la nueva plataforma iniciaran los análisis con respecto a los tiempos de respuesta que se dan en cada proceso y sus trámites.

Como se muestra en los siguientes gráficos:

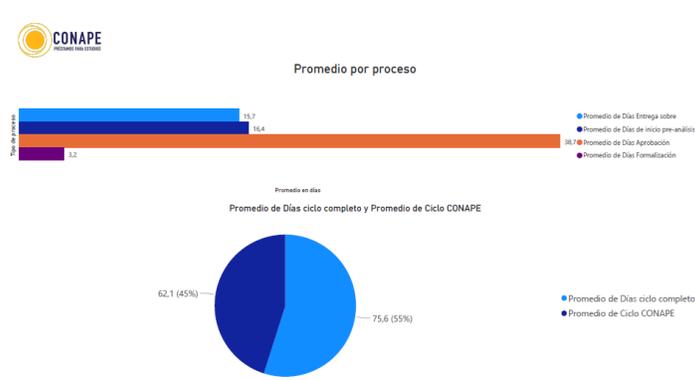


Gráfico: Promedio Tiempos proceso de Solicitud de Préstamo

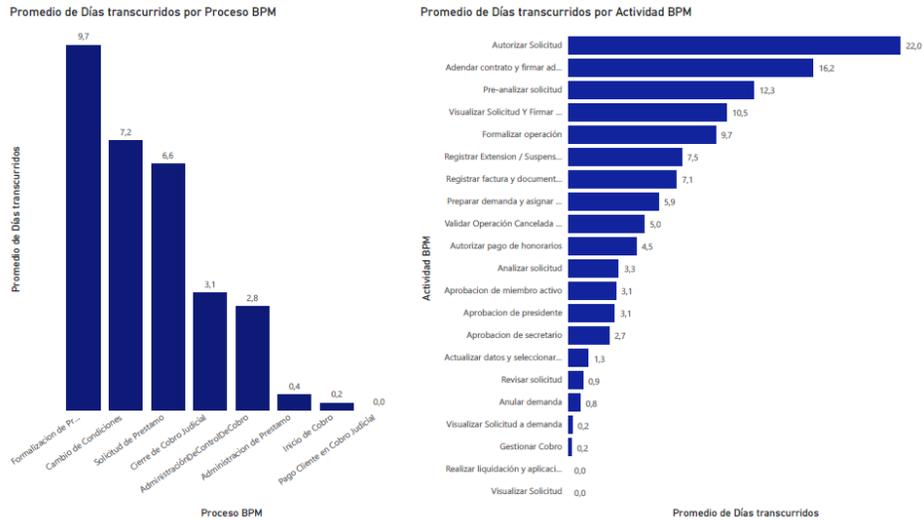


Gráfico: Promedio Tiempos finalización tramites por proceso

Para continuar con la Fase 5. Auditoría de procesos, se elaboró la **Metodología y herramienta para el registro de indicadores de los procesos**, esta será utilizada en forma de plan piloto, por los dueños de procesos de las áreas que mantienen sus procesos actualizados.

Actualización de documentación de los procesos

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

Los grupos de procesos estratégicos de gestión y de apoyo continúan en fase de implementación de los procesos que se diseñaron durante el proyecto de normalización. Durante el año 2021, se publicaron procesos actualizados junto a los formularios de entrada que se requieren, para los siguientes grupos:

Elaboración de Presupuesto Institucional y Plan Anual Operativo	Gestión de Contratación Administrativa	Gestión de Proyectos	Gestión de Talento Humano	Gestión de Servicios Generales
<ul style="list-style-type: none"> •Elaboración de presupuesto •Elaboración del plan operativo institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra o venta de bienes • Estudios de ofertas • Ejecución Contractual 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de proyectos • Administración de Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación Salarial • Gestión de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Servicios Generales • Almacenamiento suministros • Administración de activos • Mantenimiento preventivo y correctivo

Además, se emitieron manuales de lineamientos que sustentan a las nuevas versiones de procesos

- Manual Institucional de Cargos
- Manual de disposiciones y lineamientos para el proceso de Gestión de la capacitación y formación
- Manual de disposiciones y lineamientos para el proceso de Gestión de Desempeño
- Manual de disposiciones y lineamientos para el proceso de Reclutamiento y Selección, guía de evaluación de factores de selección del talento humano
- Manual de usuario de procesos BPM, Solicitud de Préstamo, Administración de préstamo y Administración de Cobro

Actualización de formularios de procesos internos

Se mantiene una revisión constante para los formularios de entrada a los procesos, en algunos casos se hace mejoras, sin que esto modifique el proceso vigente, en el 2021 se actualizaron, por ejemplo:

- Préstamo de Documentos (salida de expedientes)
- Recargo de funciones
- Solicitud de suplencias
- Solicitud de plaza vacante
- Criterio Técnico de estado de activos de tecnologías de información y comunicación

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, la Gestoría de Procesos da seguimiento junto a las áreas sustantivas de Gestión de Crédito (Solicitud y Administración del Préstamo) y Gestión de Cobro, para mantener actualizados y validados los formularios de cada trámite, de acuerdo a los requisitos según lo reglamentado.

Con el objetivo de proporcionar una adecuada imagen institucional y brindar información clara de fácil comprensión para el interesado, se trabajó junto a las áreas sustantivas y el área de mercadeo, en la normalización de todos los formularios para la nueva versión de la página web.

Limitaciones y retos

CONAPE está dando pasos firmes en la modernización de sus sistemas y siguiendo metodologías de vanguardia como lo es BPM automatizando procesos que involucran recursos humanos, aplicaciones, documentos y otras fuentes de información, junto a la plataforma SOA - arquitectura orientada a los servicios- donde el diseño de software permite reutilizar sus elementos gracias a las interfaces de servicios que se comunican a través de una red con un lenguaje común.

Madurar en la Gestión a través de los Procesos es un desafío incremental que requiere compromiso de la organización entera, no sólo implica cambios operativos y tecnológicos sino también culturales.

El año 2021, significó un cambio muy importante para CONAPE dado que se modernizó un sistema transaccional que tenía ya más de 30 años soportando la gestión operativa, mediante un nuevo sistema basado en la gestión por procesos para dirigir los trámites de la gestión de préstamo (solicitud y administración) y la gestión de cobro. Esto materializó la resistencia al cambio por parte de los funcionarios, a pesar que el desarrollo fue creado por representantes expertos de cada área, algunas expectativas no fueron las esperadas, y como todo sistema entrara en una fase de ajustes y mejora evolutiva.

6. RECOMENDACIONES

Seguimiento de lineamientos estratégicos y proyectos

- ↪ Continuar mensualmente elevando a conocimiento del Equipo Gerencial la información de control y seguimiento de los planes de acción de los diferentes lineamientos estratégicos y proyectos institucionales para la toma de decisiones oportuna.
- ↪ Establecer un espacio trimestral en el Equipo Gerencial para rendición de cuentas por parte de los responsables sobre el estado de avance de los proyectos institucionales que presentan una desviación significativa en sus objetivos.
- ↪ El Equipo Gerencial analizó 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.

Planificación Operativa

- ↪ El Equipo Gerencial debe analizar los resultados trimestralmente de los informes del POI, con el fin de externar cualquier necesidad o limitación que esté afectando el cumplimiento de lo programado en los planes por parte de sus representadas, con el propósito de buscar la subsanación y el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional y las acciones estratégicas.

Presupuestación

- ↪ El Equipo Gerencial debe dar mayor seguimiento a los recursos que presupuestan las unidades durante el proceso de formulación presupuestaria, así como la ejecución durante el año con el fin de que se concreten todas las compras que se tenían planeadas.
- ↪ Debe prestarse atención a los ingresos y el superávit que viene creciendo de manera muy acelerada y que esto puede afectar la imagen institucional o tener cuestionamientos por temas de eficiencia.

Administración de control interno

- ↪ Establecer prioridades tanto para la Secretaría Ejecutiva como para los distintos jefes para cumplir con las recomendaciones del área de control interno, principalmente en lo referido a niveles de riesgo por encima del límite aceptable.
- ↪ Mejorar los tiempos de respuesta por parte de algunas unidades orgánicas.

Sistema de gestión de continuidad del negocio

- ↪ Asignar los recursos y priorizar la ejecución de capacitación relacionadas a la Continuidad de Negocio para los funcionarios que participan en el SGCN.
- ↪ Asignar los recursos y priorizar la ejecución de actividades para atender el proceso de mejora continua realizada al SGCN y con ello cumplir lo establecido en las normas ISO 22301 e ISO 27031.
- ↪ 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.

Gestión Financiera

- ↪ Proyecto para Implementación del sistema para el control de activos.
- ↪ Ejecutar el proyecto de mejora de la fachada de la Institución.
- ↪ Oficialización de procesos pendientes
- ↪ Implementar acciones de digitalización con empresa de custodia de expedientes para disminuir plazos de digitalización de documentos.
- ↪ Implementación de contratación por medio de modelo de éxito para la gestión de la morosidad.
- ↪ Conclusión de proyecto Sinpe.
- ↪ Acreditación de entidad libre de efectivo por el BCCR.

Gestión del talento humano

- ↪ Concientizar al personal y a la administración sobre las diversas labores que se realizan en la Sección de Recursos Humanos y el impacto de las mismas en el ámbito institucional.
- ↪ Sensibilizar a los actores de nuestros procesos sobre la importancia del cumplimiento con la entrega de la información solicitada en forma y plazos establecidos, ya que se encuentran directamente relacionados con nuestros objetivos.
- ↪ Realizar acciones para gestionar una transferencia del conocimiento de manera oportuna, y pueda contarse con información centralizada para llevar a cabo una mejor labor, mejor seguimiento, apoyo y control.
- ↪ Concientizar a la administración sobre la importancia de la automatización de algunos de los procesos, haciendo uso de los recursos disponibles, entre estos, optimizar el uso del gestor documental.
- ↪ Redoblar esfuerzos para el cumplimiento de planes de acción y materializar las recomendaciones que emerjan del estudio de Clima, para que estas aporten en un cambio positivo y de impacto en la cultura, clima y comportamiento de la institución.
- ↪ Gestionar un modelo por competencias de forma asertiva, el cual debe comenzar por reconectar a los funcionarios con las competencias Core de CONAPE: Compromiso con la institución y el servicio, Enfoque Social y Ética y Transparencia.
- ↪ Continuar con el mapeo de procesos en conjunto con la Gestoría de Procesos, con el fin de tener definido el cómo, qué y para qué de las acciones que ejecutamos.
- ↪ Mantener una comunicación activa y asertiva con la administración, y todos los funcionarios para avanzar de manera conjunta y minimizar la comunicación informal.

Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación

- ↪ Gestionar el traslado del trámite de contrataciones en SICOP a la Sección Administrativa, las que son permanentes anualmente
- ↪ Definir una estructura para la Sección de Informática, de conformidad a informes de Auditoría,
- ↪ Realizar una solicitud de plazas nuevas.

Gestión legal

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

Mercadotecnia Social

- ↪ Valorar reestructurar la unidad de mercadeo y dotarlo de personal adicional.
- ↪ Rediseño de la aplicación móvil
- ↪ Establecer 3 fechas en el año para capacitar a los funcionarios de las universidades en conjunto y no hacerlo por universidad.
- ↪ A través de los funcionarios de la oficina en Pérez Zeledón, se podrían buscar espacios para tener un mejor acercamiento con las universidades y colegios de la zona.
- ↪ Aumentar el presupuesto en el servicio de promoción, ya que nos permitirá llegar a más universidades de todo el país.
- ↪ Darle prioridad a la pauta publicitaria digital.
- ↪ Mejorar atención al cliente a través de chat en la web y WhatsApp
- ↪ Continuar con los Facebook lives

Gestión de Crédito

- ↪ Reforzar el FAC con nuevos recursos económicos, ya que su presupuesto se termina en 2023.
- ↪ Mejorar el proceso de digitalización para que sea más rápido y brindar una respuesta acorde con el mercado financiero.
- ↪ Disponer de equipo técnico suficiente para atender las indecencias reportadas y responder rápidamente las demandas de las clientes relacionadas con el proceso de crédito (BPM y ECM).
- ↪ Fortalecer los servicios virtuales de la institución, específicamente en lo que corresponde a la atención del cliente.

Seguimiento y evaluación de los servicios

- ↪ Apertura del correo de desembolsos.
- ↪ La Contraloría de Servicios debe de contar con un subcontralor ya que no pueden ser una unidad unipersonal, según establece la ley 9158 art. 17, lo que vendría a dar apoyo y mejorar el servicio que se brinda.

Seguimiento y control de los procesos

El plan de trabajo 2022, de la Gestoría de Procesos busca reafirmar el compromiso para lograr la consolidación de sistema de gestión por procesos, además concretar la fase de control y seguimiento para la mejora continua de los procesos tanto para los procesos sustantivos, como los del grupo de apoyo.

7. ANEXO: Análisis de la Información Financiera

a. Situación Financiera

i. Activo

Al 31 de diciembre de 2021, el total de activos es de **¢ 294.683.683.785,48** el cual está compuesto por:

- El activo corriente, que asciende a la suma de ¢ 58.348.245.457,74, que representa un 19,80% del activo total y las partidas que lo componen son:

Partida	Composición %	Saldo Año 2021	Saldo Año 2020	Variación %
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	18,21	10.624.102.446,91	4.193.546.657,40	153,34
Inversiones	47,16	27.517.123.593,11	20.067.274.695,87	37,12
Cuentas a cobrar	34,27	19.994.881.995,64	17.156.240.099,09	16,55
Inventarios	0,35	205.655.271,33	74.284.060,39	176,85
Gastos a devengar	0,01	6.482.150,75	5.880.117,84	10,24

- El activo no corriente asciende a la suma de ¢ 236.335.438.327,74, que representa un 80,20% del activo total y las partidas que lo componen son:

Partida	Composición %	Saldo Año 2021	Saldo Año 2020	Variación %
Préstamos y cuentas a cobrar	98,97	233.907.928.589,06	227.924.100.659,81	2,63
Bienes no concesionados	1,01	2.377.856.008,68	2.843.486.819,22	-16,38
Objetos De Valor (obras de arte)	0,02	49.653.730,00	49.653.730,00	0,00

ii. Pasivo

Al 31 de diciembre de 2021, el total de pasivos es de **¢59.005.351.189,56** el cual está compuesto por:

- El pasivo corriente, que asciende a la suma de ¢15.167.459.321,46, que representa un 25,71% del pasivo total y las partidas que lo componen son:

Partida	Composición %	Saldo Año 2021	Saldo Año 2020	Variación %
Deudas comerciales sociales y fiscal.	9,81	1.488.588.090,37	1.481.051.437,38	0,51
Depósitos en garantía	0,24	36.702.197,68	53.556.795,46	-31,47
Provisiones vacaciones y desembol.	73,09	11.086.291.231,36	10.837.614.879,57	2,29
Ingresos A Devengar	16,85	2.555.877.802,05	2.202.893.058,60	16,02

- El pasivo no corriente asciende a la suma de ¢43.837.891.868,10, que representa un 74,29% del pasivo total y las partidas que lo componen son:

Partida	Composición %	Saldo Año 2021	Saldo Año 2020	Variación %
Provisiones para desembolsos	27,09	11.876.561.060,74	10.561.668.183,90	12,45
Ingresos A Devengar	72,91	31.961.330.807,36	30.205.467.519,43	5,81

iii. Patrimonio

El Patrimonio de CONAPE al cierre del periodo 2021 asciende a la suma de **¢235.678.332.595,92** y está conformado por las siguientes partidas:

Partida	Composición %	Saldo Año 2021	Saldo Año 2020	Variación %
Capital	0,12	286.252.174,69	286.252.174,69	0,00
Reservas por revaluación de terrenos y edificios	0,65	1.521.592.725,85	1.576.458.222,34	-3,48
Resultados Acumulados	91,29	215.159.021.791,79	190.195.660.049,73	13,13
Resultado del ejercicio	7,94	18.711.465.903,59	24.913.844.518,52	-24,90

b. Rendimientos Financieros

iv. Ingresos

Al 31 de diciembre de 2021, el total de ingresos es de **¢48.423.470.979,48** el cual está compuesto por:

Partida	Composición %	Saldo Año 2021	Saldo Año 2020	Variación %
Sanciones Administrativas	0,00	0,00	36.738,85	-100,00
Ingresos por ventas	45,80	22.177.386.693,87	21.491.269.310,29	3,19
Ingresos de la propiedad	24,52	11.874.195.377,27	11.239.597.188,77	5,65
Transferencias	26,86	13.006.024.833,22	16.121.072.691,25	-19,32
Otros ingresos de operaciones	0,47	228.015.526,35	228.729.113,74	-0,31
Resultados positivos por venta de bienes	0,00	0,00	1.505.000,00	-100,00

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2021

Partida	Composición %	Saldo Año 2021	Saldo Año 2020	Variación %
Recuperación para deterioro de cuentas a cobrar	0,34	163.341.182,47	0,00	
Recuperación de provisiones y reservas técnicas	2,01	974.507.366,30	1.220.588.220,75	-20,16

v. Gastos

Al 31 de diciembre de 2021, el total de gastos es de **¢ 29.712.005.075,89** el cual está compuesto por:

Partida	Composición %	Saldo Año 2021	Saldo Año 2020	Variación %
Gastos de funcionamiento	96,11	28.555.570.771,43	23.170.333.614,64	12,75
Transferencias	1,50	444.607.174,93	55.271.524,51	704,41
Otros gastos de operaciones	0,04	10.885.510,15	6.380.700,53	70,60
Otros gastos financieros	0,00	263.025,00	0,00	
Costo de ventas de bienes y servicios	2,36	700.678.594,38	0,00	