



INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2024



COMISIÓN NACIONAL DE PRÉSTAMOS PARA EDUCACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA



CONAPE
PRÉSTAMOS PARA ESTUDIOS

INFORME DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 2024

MARZO 2024

CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN.....	5
2	MARCO INSTITUCIONAL	6
2.1	Antecedentes del Crédito Educativo	6
2.2	Aspectos Legales.....	6
2.3	Sinopsis	7
2.4	Aspectos Estratégicos.....	8
2.5	Organigrama Institucional	9
3	GESTIÓN INSTITUCIONAL	14
3.1	Secretaría Ejecutiva	14
3.1.1	Secretaría Ejecutiva	14
3.1.2	Contraloría de Servicios	16
3.1.3	Recursos Humanos.....	16
3.1.4	Mercadeo	20
3.1.5	Gestión Legal y Defensa Institucional	23
3.2	Planificación.....	24
3.2.1	Plan Estratégico	24
3.2.2	Plan Operativo y Presupuesto.....	27
3.2.3	Control Interno.....	28
3.2.4	Informática.....	28
3.2.5	Seguimiento y Control de los Procesos.....	32
3.2.6	Continuidad del Negocio	34
3.2.7	Gestoría de proyectos	35
3.3	Crédito	37
3.3.1	Departamento de Crédito	37
3.3.2	Gestión y Análisis de los Créditos	38

3.3.3	Desembolsos y Control de Crédito	42
3.4	Financiero	45
3.4.1	Departamento Financiero	45
3.4.2	Tesorería	45
3.4.3	Cobro.....	48
3.4.4	Contabilidad	50
3.4.5	Proveeduría.....	52
3.4.6	Servicios Generales	54
3.4.7	Archivo Central.....	56
4	CONCLUSIONES	57
5	ANEXOS.....	59
5.1	Anexo N° 1: Análisis de la Información Financiera	59
a.	Situación Financiera.....	59
i.	Activo	59
ii.	Pasivo	60
iii.	Patrimonio.....	61
b.	Rendimientos Financieros.....	61
iv.	Ingresos.....	61
v.	Gastos	62

1 PRESENTACIÓN

El presente documento constituye el informe de la gestión institucional de la Comisión Nacional de Préstamos para Educación –CONAPE- para el año 2024; el cual estuvo caracterizado por ser un periodo que le permitió a la institución adoptar significativos avances en su quehacer y desarrollo institucional, lo que, a diferencia de años anteriores, muchos de los avances significaron mejoras para nuestros clientes.

Si bien se destaca y se registra por cada una de las unidades de la organización, mejoras en sus acciones y en sus procesos; eso no significa que aun persiste la necesidad de continuar introduciendo cambios desde la estructura organizacional hasta sus procesos.

El documento se estructura en los siguientes apartados:

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

Gestión Institucional: Se resaltan para cada uno de los procesos institucionales las acciones realizadas y sus principales logros, así como las acciones que se preveen realizar para el año 2025.

Conclusiones: Se resaltan los aspectos mas significativos de manera resumida, arrojados en el informe de gestión institucional para el año 2024

Anexos: Se incluye el análisis de la información financiera, donde se detalle de manera resumida aspectos referidos a los resultados financieros de la institución.

Dicho informe, es un reflejo de las principales acciones ejecutadas y de los resultados mas significativos que tuvo CONAPE durante el año 2024, abarcándose cada uno de las unidades que integran a la institución. También, se incorpora un apartado donde las unidades dejan planteados lo que serán sus acciones durante el año 2025.

2 MARCO INSTITUCIONAL

2.1 ANTECEDENTES DEL CRÉDITO EDUCATIVO

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

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

2.2 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 parauniversitaria, 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*

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

unidades móviles, de manera que el crédito educativo llegue lo más cerca y de forma accesible a las personas que más lo requieren y que conforman la población meta de la institución, conforme a la ley de creación.

- b. Conceder financiamiento para la realización de cursos cortos, de formación, capacitación y/o especialización en las competencias y habilidades de mayor demanda para insertarse en las actividades económicas, tales como cursos de idiomas, presentación de pruebas internacionales, obtención de certificaciones de habilidades, capacidades o conocimientos, nacionales y/o internacionales tanto dentro como fuera del país, en las distintas modalidades de oferta (presencial, virtual y/o híbrida) y de formación como son los campamentos de formación (bootcamps); basado en el mérito y la condición socioeconómica de los solicitantes, con preferencia en las áreas de mayor demanda del mercado laboral. (Mediante artículo 1 de la Ley No. 10201, Ley de Fortalecimiento de las Capacidades para Mejorar la Empleabilidad de los Jóvenes”, se adicionó inciso b, y se cambia numeración. La Gaceta N° 86 — Miércoles 11 de mayo del 2022.)*
- c. 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.*
- d. Coordinar con las entidades estatales y privadas el mejor aprovechamiento de las becas que ofrecen los gobiernos extranjeros, los organismos internacionales y los privados;*
- e. Verificar periódicamente, de acuerdo con documentos, el rendimiento académico de los estudiantes beneficiarios de préstamos, y tomar las medidas correctivas procedentes;*
- f. 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.*
- g. 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;*
- h. 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*
- i. Ofrecer orientación profesional a los estudiantes y personal interesados que quieran realizar estudios, dentro o fuera del país.*
- j. 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 CONAPE, para realizar estudios de formación técnica, educación superior, parauniversitaria o universitaria.*

2.3 SINOPSIS

La naturaleza de la Institución es atender los requerimientos y necesidades en materia de educación superior, técnica, cursos cortos, de formación, capacitación y/o especialización en las competencias y habilidades de mayor demanda para insertarse en las actividades económicas, constituida principalmente por estudiantes cuyas familias tienen escasos recursos económicos.

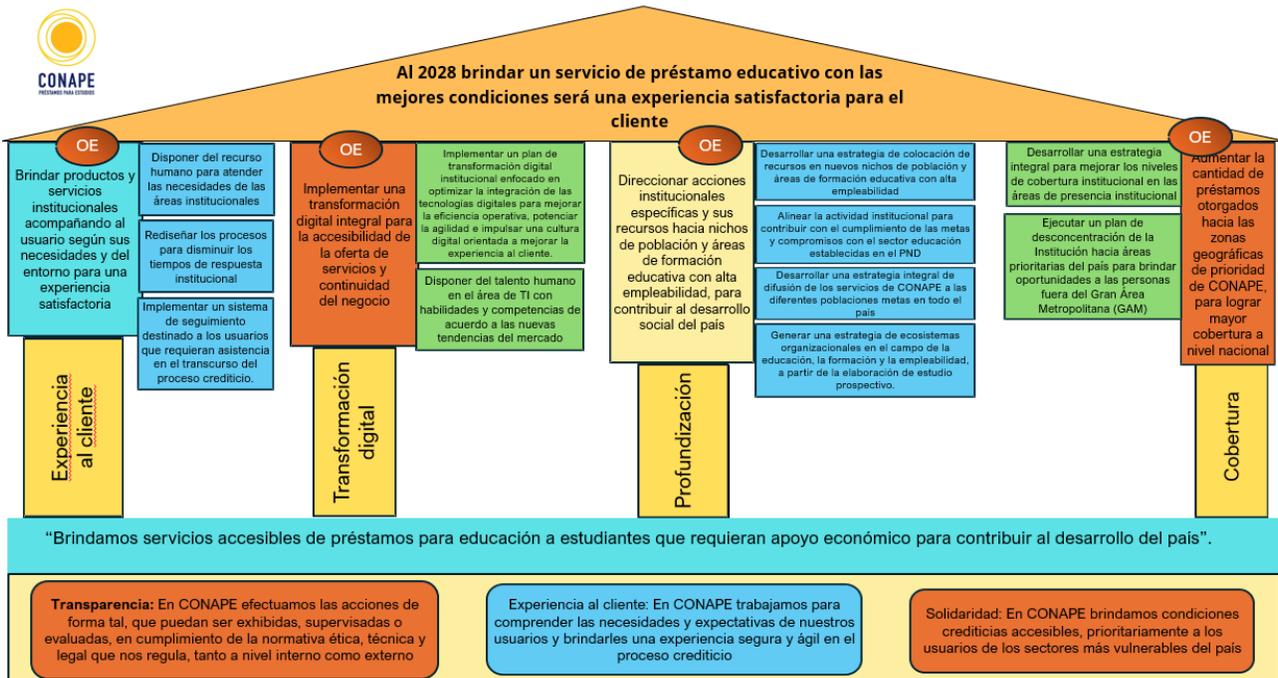
En tal sentido, CONAPE, es una institución con un enfoque social que administra crédito educativo en beneficio de una población que no sería sujeto de crédito en condiciones bancarias normales dadas las regulaciones existentes en esa materia.

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).

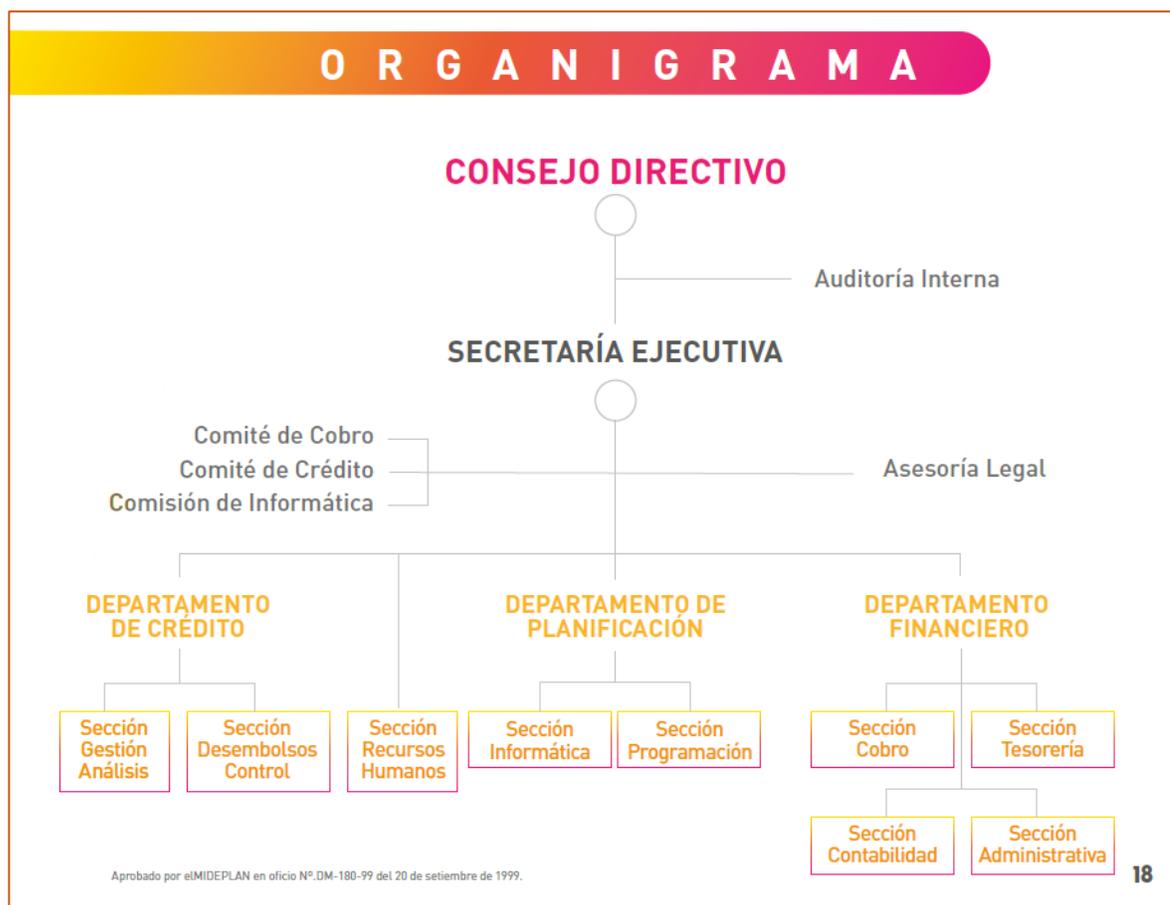
Los préstamos otorgados se desembolsan de manera fraccionada durante el período de estudios del prestatario. Al formalizarse un préstamo se establece un plan de desembolsos financieros para cada estudiante, el cual se gira durante los años de estudios de acuerdo con el avance académico individual, para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

2.4 ASPECTOS ESTRATÉGICOS

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



2.5 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



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 de la Promotora Costarricense de innovación e Investigación 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.

- **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.

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, quien preside, la Jefatura del Departamento Financiero y la Jefatura de la Sección de Cobro.

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, quien funge como Presidente; la Jefatura del Departamento de Crédito, secretario; la Jefatura del Departamento Financiero, miembro del Comité; la Jefatura de la Sección de Desembolsos y Control de Crédito, miembro Suplente del Comité y la Jefatura de la Sección de Gestión y Análisis, miembro del Comité.

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.

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 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 y custodia de la información, 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 con los planes y objetivos, políticas y directrices que tiene la Institución.

- **Sección de Programación:**

Se encarga de formular, ejecutar, controlar y evaluar el plan 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, está a cargo de la administración del Centro de Digitalización.

3 GESTIÓN INSTITUCIONAL

3.1 SECRETARÍA EJECUTIVA

3.1.1 Secretaría Ejecutiva

LOGROS

El Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026, estableció para CONAPE dos objetivos, a saber:

1. Incrementar el porcentaje de estudiantes que reciben préstamos para carreras con alta demanda laboral, cuya meta para el 2024 fue de un 59%, y
2. Mantener el porcentaje de estudiantes que reciben préstamos para el aprendizaje del idioma inglés, cuya meta para el 2024 fue de un 5%.

Ante el nivel de dicha programación, si bien el PNIP establece como responsable de la ejecución al Departamento de Crédito, le corresponde a la Secretaría Ejecutiva velar por su cumplimiento, el cual fue de un 61% (104% de porcentaje de cumplimiento), para el primer objetivo, mientras que para el segundo fue del 4% (80% de porcentaje de cumplimiento).

Dentro del marco de la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2024-2028, la Secretaría Ejecutiva atendió la acción estratégica AE-09 Generar una estrategia de ecosistemas organizacionales en el campo de la educación, la formación y la empleabilidad, a partir de la elaboración de estudio prospectivo y con tal fin se definió como indicador IAE-12 Porcentaje de ecosistemas estratégicos atendidos del total de posibilidades identificadas.

Es en ese sentido, y para dar atención a lo definido en la estrategia que se realizaron las siguientes acciones, las cuales son las principales:

- gestionar el fortalecimiento de fondo de avales,
- la defensa ante diversas instancias sobre exclusión de la institución de caja única,
- la defensa de modelo de aporte de bancos,
- la ampliación de convenios con universidades del exterior,
- el fortalecimiento de alianzas estratégicas con actores diversos, entre ellos PROCOMER, CINDE,
- la firma de convenios con universidades locales, UNIVESAE,
- participación en programa de bachillerato para la empleabilidad,
- participación en el plan de acción con MEP en cumplimiento de metas de PND tanto del MEP como de CONAPE.

La participación como conferencista en el XXXIV Congreso Internacional de ÁPICE, "La inserción laboral de los jóvenes y su formación integral: retos para la educación superior y su financiamiento", realizado en noviembre del 2024, en Barranquilla, permitió realizar una exposición a nivel internacional de la gestión que realiza CONAPE y su impacto a nivel país.

Durante el año 2024, además se realizaron diversas gestiones ante la Asamblea Legislativa, para cabe destacar lo referente a la Ley 10495 Manejo Eficiente de la liquidez del Sector Público, que permitió excluir a la institución de sus alcances y el expediente 24352 Ley para transparentar el mercado laboral de las carreras universitarias de Costa Rica, que disminuiría en un 0,5% el aporte que realizan los bancos a CONAPE.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

La Secretaría Ejecutiva para el año 2025 pretende seguir trabajando en construir un mayor posicionamiento de la institución, como un pilar fundamental en el ámbito de la educación, como entidad que promueve la formación del recurso humano que requieren los sectores productivos del país y como entidad que promueve el desarrollo social de los costarricenses.

3.1.2 Contraloría de Servicios

LOGROS

- Durante el último período, se registraron un total de 386 incidencias a través del módulo de Contraloría de Servicios, las cuales fueron atendidas de manera integral, logrando una tasa de atención del 100%.
- La contraloría de servicios respondió satisfactoriamente al 28% de las incidencias reportadas, las cuales incluyeron consultas, inconformidades y quejas dirigidas a diversas secciones de nuestra institución.
- Se llevaron a cabo sesiones de trabajo cuatrimestrales con cada sección, donde se presentaron un total de 3 informes con sus respectivas recomendaciones, las cuales en su mayoría fueron atendidas.
- Se llevó a cabo un Estudio de Diagnóstico de la Calidad de los Servicios, con el objetivo de identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer nuestra labor.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

- Se realizará la presentación del Manual de Experiencia al Cliente dirigido al personal que atiende plataformas de servicios con el propósito de fomentar la empatía y la comprensión hacia las necesidades y preocupaciones de nuestros usuarios; el cual incluye estrategias de escucha activa, gestión emocional y desarrollo de una actitud orientada al cliente con el objetivo de ofrecer un mejor servicio y experiencia al cliente.

3.1.3 Recursos Humanos

LOGROS

- Creación del Plan de Trabajo para Estrategia de Formación Integral en experiencia al Cliente 2024-2028
- Contratación de personal de apoyo para la unidad en labores relacionadas con actividades operativas relacionadas con las tareas de Gestión Documental.
- Participar y coordinar en conjunto con el Departamento de Planificación la gestión de solicitud de nuevas plazas ante la Autoridad Presupuestaria.

- Ejecutar estudios de mercado sobre: sistemas de planilla, pruebas competenciales y control de tiempo, en busca de opciones que satisfagan la necesidad institucional.
- Coordinar con el Archivo Central, y este da su aval, para el uso del Gestor Documental para el almacenamiento de Contratos y Adendas de Teletrabajo a partir del 2025, promoviendo la seguridad de almacenamiento de la información.
- Administrar 09 contratos por servicios tercerizados, en suma, los contratos de capacitación que para el 2024 fueron 06 servicios.
- Habilitar, usar y revisar de forma continua del correo electrónico recursoshumanos@conape.go.cr para la atención oportuna de consultas y solicitudes de los funcionarios, así como gestión documental y registro de trazabilidad de los servicios brindados.
- Los principales documentos gestionados fueron:

Documento	Cantidad
Acciones de personal	411
Boletas de incapacidad	130
Constancias salariales	73
Certificaciones	15
Confeción de oficios	227
RRHH Informa	27
Capacitaciones internas	14

- Brindar soporte al cliente interno en tiempo y forma en actividades relacionadas con los procesos que se llevan en la Sección: teletrabajo, permisos, vacaciones, licencias, control de asistencia, incapacidades, recargos, suplencias, normativa interna, cálculo de incapacidades y subsidios. Además de las consultas en procesos más grandes como asesoría y capacitación en los procesos de Evaluación de Desempeño (360), Capacitación, Reclutamiento y Selección, igualmente, esclarecimiento de consultas sobre normativa. La atención se brindó

a través de las siguientes vías: correo electrónico, telefónica, presencial y por la plataforma Teams.

- Reclutamiento y selección: Se desarrollaron 06 concursos internos y 03 concursos externos.
- Con relación a la planillas:
 - Confección de 26 planillas (quincenales, aguinaldo y salario escolar) con cumplimiento en las fechas de depósito.
 - Confección de 13 planillas para el Instituto Nacional de Seguros.
 - Mejora en los registros de cálculo de planilla (cálculo de incapacidades, subsidios, recargos, suplencias, licencias sin goce de salario, suspensiones, entre otros). Así como Creación de herramientas para agilizar los cálculos frecuentes de planilla, Salario Escolar y Aguinaldo.
 - Se implementaron los ajustes salariales conforme a disposiciones legales y acuerdos institucionales, tanto en materia de ingresos como deducciones. Movimientos de personal generados por recargos de funciones, suplencias, traslados horizontales, horas extras, reconocimientos de antigüedad e incapacidades.
 - Atención y soporte del sistema de planillas por medio de personal interno, quienes poseen experiencia y conocimiento a detalle sobre el funcionamiento de dicho sistema, haciendo un uso más eficiente de los recursos, sin recurrir soporte externo. Identificación de subpartidas presupuestarias afectadas directamente por la implementación de la Ley Marco de Empleo Público, como consecuente, se realizó modificación presupuestaria de 140.000.000 millones de colones aproximadamente, para asegurar los recursos en las subpartidas correspondientes.
- Actualizar y mejorar de los controles para los procesos: rendimiento de cauciones, Declaraciones ante la Contraloría General de la República, Contratos de Dedicación Exclusiva, Teletrabajo, Oficios, Tiempo extraordinario, Evaluaciones de Desempeño.
- Atender de forma oportuna de solicitudes de entes externos, dentro de los plazos establecidos, tales como:
 - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
 - Autoridad Presupuestaria
 - Colegio de Ciencias Económicas

- Colegio de Contadores Públicos y Colegio de Contadores Privados
- Juzgado de Ejecución Materia de Trabajo
- Apoyar mediante la figura de pasantes y practicantes a las secciones: Desembolsos y Control de Crédito, Gestión y Análisis de Crédito, Tesorería, Contabilidad, Mercadeo, Departamento de Planificación y Financiero, y viceversa, al brindar la oportunidad a los estudiantes para que vivan una experiencia laboral poniendo en práctica sus conocimientos y competencias.
- Asegurar la continuidad del servicio de médico de empresa ante renunciadas presentadas y se logró promover un enfoque integral en la atención a los funcionarios con servicio de:
 - Nutrición
 - Fisioterapia
 - Psicología
- Comprar medicamentos para el consultorio por un total de ₡1.973.394,00 millones .
- Reorganizar la agenda de consultorio médico, destinando espacios de citas médicas sin reserva para charlas al personal y capacitaciones a la brigada institucional.
- Estabilizar a la Brigada Institucional, posterior a tres renunciadas de los encargados de Salud Ocupacional, quienes tienen un rol de líderes.
- Organizar de campañas de vacunación y donación de sangre y sensibilización en temas de salud, especialmente la salud mental. Se crean vínculos de colaboración con el Ministerio de Salud, Hospital Psiquiátrico y otros de la Caja Costarricense de Seguro Social.
- Ejecutar de actividades para promover la integración y mejora de clima: Celebración de la Anexión del Partido de Nicoya, Celebración del día de la Independencia, Actividad Navideña.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

Para este año las principales acciones de mejora se resumen en:

- Contar con un Gestor de Capacitación mediante la figura de tercerización, contar con este rol es fundamental para el cumplimiento de objetivos del Plan Estratégico, Plan Operativo, estrategia de Experiencia Cliente.
- Dar continuidad a la gestión de solicitud de plazas ante la Autoridad Presupuestaria.

- Incorporación en los diversos procesos Recursos Humanos acciones que apoyen el cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos, especialmente en el eje de experiencia cliente.
- Mejora y actualización de normativa interna, así como mapeo de procesos.
- Brindar apoyo a la Brigada Institucional mediante capacitaciones en Primeros Auxilios y RCP.
- Mantener campañas activas vinculadas con la salud física, mental y emocional.

3.1.4 Mercadeo

LOGROS

Iniciativa: Estrategia de acercamiento y vinculación con Centros Educativos de Secundaria

- 11% de los Colegios de Secundaria del país recibieron información acerca de CONAPE.
- Con el servicio de promoción del crédito donde se incluye visitas y charlas a colegios de Secundaria, Centros Educativos y Universidades se participó en 614 eventos alcanzando a 59.262 personas: 364 dentro del GAM, 6 virtual y 244 fuera del GAM (51.32% más que el 2023).
- Con el servicio de punto de venta donde se incluye las Giras Ubicatex, Cafés vocacionales con Padres de Familia y Orientados por Tiquicia, se brinda información a los orientadores de las asesorías del MEP; se participó en 193 eventos alcanzando a 6.476 personas: 73 dentro del GAM, 20 virtual y 100 fuera de la GAM.
- En resumen, del total de eventos en que participó CONAPE en el 2024 se llegó a 75.741 personas un 65% más que el 2023 (45.857 personas 2023).

Iniciativa: Estrategia de acercamiento y vinculación con universidades públicas y privadas del país y Centros de Idiomas y otros cursos de formación

Audiencia	Acción	Meta alcanzada
Representantes y altos jerarcas de Universidades, Centros e instituciones relacionadas con la educación.	<p>Evento: Presentación del Plan Anual de Colocaciones de Crédito 2025</p> <p>Fecha evento: 12/11/2024</p> <p>Lugar: Hotel Park Inn</p>	Participaron 94 representantes de diversos centros, universidades, instituciones relacionadas con la educación, así como miembros del Consejo Directivo y personal de CONAPE.
Personal de admisiones, registro, financiero, mercadeo, vida estudiantil de Centros y Universidades.	<p>Capacitaciones en trámites de CONAPE: con el fin de que el personal de los centros y universidades estén completamente capacitados para orientar a sus estudiantes.</p>	Se realizaron 3 capacitaciones , coordinadas por la Unidad de Mercadeo e impartidas por la sección de Gestión y Análisis. Participación de más de 300 representantes.
Estudiantes de universidades públicas y privadas.	<p>Jornadas STEM: Visita con un stand en periodos de matrícula en las distintas universidades del país.</p>	298 stands de Jornadas STEM tanto dentro como fuera de GAM
Estudiantes de Centros y universidades públicas y privadas.	<p>Stands Informativos</p>	75 Stands

Audiencia	Acción	Meta alcanzada
Universidades Exterior	Participación en eventos de becas donde se busca firmar acuerdos de cooperación entre Universidades del mundo y CONAPE para brindar descuentos y beneficios a los costarricenses.	Participación Evento BMI Global Scholarship Summit Londres – Mayo 2024 Participación Evento BMI Global Scholarship Summit Bogotá – Octubre 2024 Se han firmado más de 24 convenios.

Acción: Ejecución del Plan de Medios y prensa:

- Se ejecutó el **100%** del presupuesto de publicidad y propaganda el cual para el 2024 fue de ₡300 millones. Por ley, el 10% de ese presupuesto fue distribuido para pautar en el SINART y el resto se distribuyó tanto en **medios tradicionales y digitales** para poder alcanzar a los distintos tipos de población de CONAPE, desde televisión, perifoneo, traseras de bus, vallas, radio, periódicos rurales, hasta pauta en redes sociales, Google Search, Google Display, LinkedIn, y sitios web afines al público meta.
- Solicitudes de préstamo registradas: **10,749 personas** se interesaron en un préstamo de CONAPE y llenaron su solicitud de préstamo en el 2024.
- Se recibieron **447.000 visitas únicas** a nuestro sitio web (+39% que en el año 2023)
- Se publicaron **72 notas** de prensa en los diferentes medios de comunicación gracias a las acciones hechas a través de la contratación del servicio de la Agencia de Relaciones Públicas. Esas notas fueron publicadas por los medios sin costo, mismo que representa un ahorro para la institución de **\$399,436** y un gran alcance a nivel país.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

- Valorar aumentar la visita a Colegios de Secundaria de 11% a 20%
- Dar mejor seguimiento a las acciones de publicidad digital a través de la gestión de leads.
- Continuar realizando mejoras a la aplicación móvil de CONAPE con el fin de incorporarle nuevas funcionalidades, como **pago en línea y el registro de la solicitud de préstamo**, lo que debe hacerse en coordinación con la Sección de Infomática.
- Continuar realizando mejoras el sitio web de CONAPE adaptadas a las tendencias actuales.
- Continuar contratando nuevos estudios de mercado que nos permita conocer mejor el público de CONAPE, para contribuir a la toma de decisiones y definición de políticas y acciones institucionales.

3.1.5 Gestión Legal y Defensa Institucional

LOGROS

- Se atendieron consultas y solicitudes de las diferentes unidades usuarias en su quehacer operativo, lo que incluye:
 - 1) Cierres de expedientes de cobro judicial.
 - 2) Análisis de garantías propuestas a fin de determinar su pertinencia para ser aceptadas por la Institución.
 - 3) Atención de consultas legales en diferentes temas tales como laboral, notarial, administrativo, contratación administrativa, civil, comercial, registral.
 - 4) Atención de asuntos judiciales en sede penal y otros entes externos.
 - 5) Revisión de escrituras de constitución de hipotecas ampliaciones y modificaciones.
 - 6) Emisión de directrices.
 - 7) Coadyuvar en la toma de decisiones a la Secretaria Ejecutiva y Consejo Directivo.
- Actualización de reglamentos institucionales junto con las unidades funcionales.
- Revisión de Legalidad de la contratación institucional.
- Ejecución tomas de posesión de inmuebles adjudicados vía remate a fin de disponer finalmente de los bienes.

- Implementación del Programa de Notariado Institucional. Al cierre del 2024 fueron debidamente atendidas e inscritas 158 trámites relacionados con constitución de hipoteca, así como ampliación de montos y plazo y cambios de condiciones.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

- La implementación del Notariado Institucional implica otorgar servicios en tiempo y forma, lo que requiere una distribución del tiempo y labores propias de Asesoría Legal al nuevo programa institucional. Incorpora nuevas funciones operativas que requerirán tiempo y constancia para lograr una adecuada prestación de servicios.

3.2 PLANIFICACIÓN

3.2.1 Plan Estratégico

LOGROS

En el mes de julio del 2024, el Consejo Directivo de CONAPE aprueba el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2024-2028, el cual marca un hito disruptivo en lo que había venido siendo la estrategia institucional, pues su formulación y ejecución se fundamenta en la metodología de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) es una estrategia de gestión pública que se basa en la planificación estratégica, la medición de resultados y la elaboración de presupuestos. Su objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas.

En ese sentido, se definieron cuatro ejes y cuatro objetivos estratégicos, a saber:

Eje Estratégico N° 1:	Experiencia al cliente
Objetivo Estratégico:	Brindar productos y servicios institucionales acompañando al usuario según sus necesidades y las del entorno para alcanzar una experiencia satisfactoria
Eje Estratégico N° 2:	Transformación Digital
Objetivo Estratégico:	Implementar una transformación digital integral para la accesibilidad de la oferta de servicios y continuidad de negocio.

Eje Estratégico N° 3: Profundización

Objetivo Estratégico: Direccionar acciones institucionales específicas y sus recursos hacia nichos de población y áreas de formación educativa con alta empleabilidad, para contribuir al desarrollo social del país

Eje Estratégico N° 3: Cobertura

Objetivo Estratégico: Aumentar la cantidad de préstamos otorgados hacia las zonas geográficas de prioridad de CONAPE, para lograr mayor cobertura a nivel nacional

La ejecución de las siete acciones estratégicas desarrolladas durante el año 2024, revelaron el siguiente porcentaje de cumplimiento:

NOMBRE	NIVEL	CUMPLIMIENTO	
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2028			86,3
Experiencia al cliente	01. Eje Estratégico		95,0
OE-01 Brindar productos y servicios institucionales acompañando al usuario según sus necesidades y las del entorno para una alcanzar una experiencia satisfactoria	02. Objetivo Estratégico	95,0	
AE-02 Rediseñar los procesos para disminuir los tiempos de respuesta institucional	03. Acción Estratégica	95,0	
Transformación Digital	01. Eje Estratégico		85,7
OE-02 Implementar una transformación digital integral para la accesibilidad de la oferta de servicios y continuidad de negocio	02. Objetivo Estratégico	85,7	
AE-04 Implementar un plan de transformación digital institucional enfocado en optimizar la integración de las tecnologías digitales para mejorar la eficiencia operativa, potenciar la agilidad e impulsar una cultura digital orientada a mejorar la experiencia al cliente	03. Acción Estratégica	85,7	
Profundización	01. Eje Estratégico		97,5
OE-03 Direccionar acciones institucionales específicas y sus recursos hacia nichos de población y áreas de formación educativa con alta empleabilidad, para contribuir al desarrollo social del país	02. Objetivo Estratégico	97,5	
AE-06 Desarrollar una estrategia de colocación de recursos en nuevos nichos de población y áreas de formación educativa con alta empleabilidad	03. Acción Estratégica	100,0	
AE-07 Alinear la actividad institucional para contribuir con el cumplimiento de las metas y compromisos con el sector educación establecidas en el PND	03. Acción Estratégica	90,0	
AE-08 Desarrollar una estrategia integral de difusión de los servicios de CONAPE a las diferentes poblaciones metas en todo el país	01. Eje Estratégico	100,0	

NOMBRE		NIVEL	CUMPLIMIENTO	
	AE-09 Generar una estrategia de ecosistemas organizacionales en el campo de la educación, la formación y la empleabilidad, a partir de la elaboración de estudio prospectivo.	03. Acción Estratégica	100,0	
Cobertura		01. Eje Estratégico		67,0
	OE- 04 Aumentar la cantidad de préstamos otorgados hacia las zonas geográficas de prioridad de CONAPE, para lograr mayor cobertura a nivel nacional	02. Objetivo Estratégico	67,0	
	AE-10 Desarrollar una estrategia integral para mejorar los niveles de cobertura institucional en las áreas de presencia institucional	03. Acción Estratégica	67,0	

De conformidad con el cuadro anterior, se puede observar que el porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico 2024-2028, para el año 2024, fue del 86,3%, donde las la atención de las acciones estratégicas desarrollar una estrategia de colocación de recursos en nuevos nichos de población y áreas de formación educativa con alta empleabilidad, desarrollar una estrategia integral de difusión de los servicios de CONAPE a las diferentes poblaciones metas en todo el país y generar una estrategia de ecosistemas organizacionales en el campo de la educación, la formación y la empleabilidad, aportaron cada una un porcentaje de cumplimiento del 100%; la acción estratégica rediseñar los procesos para disminuir los tiempos de respuesta institucional un 95% y la acción estratégica alinear la actividad institucional para contribuir con el cumplimiento de las metas y compromisos con el sector educación establecidas en el PND un 90%. En términos generales, se aprecia un adecuado cumplimiento sobre la mayoría de las acciones estratégicas establecidas.

La acción estratégica que muestra el menor nivel de cumplimiento fue desarrollar una estrategia integral para mejorar los niveles de cobertura institucional en las áreas de presencia institucional, con un 67% de porcentaje de ejecución, debido a que la meta programa fue del 100% y lo créditos otorgados en las zonas de menor desarrollo fueron 3.757, representando el 67% del total de la colocación.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

A nivel estratégico, es necesario para el año 2025, realizar una revisión de las acciones estratégicas, indicadores, metas e iniciativas establecidas en el PEI 2024-2028, debido a dos factores: un entorno en constante cambio y recién por la geografía política lleno de incertidumbre y a nivel interno, los procesos de cambio que esta realizando la institución han sido profundos y requeridos de prontitud.

Este proceso debe acompañarse con una evaluación de la cultura y la implementación de acciones que ajusten esta hacia la estrategia que ha diseñado la institución, en su conjunto.

3.2.2 Plan Operativo y Presupuesto

LOGROS

- La aprobación del Plan Operativo y el Presupuesto Ordinario 2025 por parte de la Contraloría General de la Republica tuvo un dictamen limpio.
- La ejecución del Plan Operativo 2024, alcanzó una ejecución de 95,6%

Nombre	Semáforo	Cumplimiento
PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2024	■	95,60%
01. Programa Crédito Educativo	■	96,43%
02. Programa Apoyo Administrativo	■	94,77%

- Se cumplió en plazo y forma con todos los reportes e informes tanto con la Contraloría General de la República y la Autoridad Presupuestaria.
- Se realizaron un total de 8 modificaciones presupuestarias, para cubrir las necesidades institucionales.
- Se modificó el proceso de evaluación del Plan Operativo, lo que trajo mejoras en el proceso y agilizó la forma de revisión de las metas planteada durante el año.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

- Se debe mejorar la ejecución presupuestaria institucional, específicamente en las subpartidas de Activos Financieros (Desembolsos), Servicios, Materiales y bienes duraderos.

3.2.3 Control Interno

LOGROS

- Cumplimiento de la autoevaluación del sistema de control interno del año 2023. La misma fue presentada y aprobada por la Comisión de Control Interno y el Consejo Directivo.
- Aplicación del Índice de Capacidad de Gestión Institucional.
- Establecimiento de un Marco Orientador para la Valoración y Gestión de Riesgos en CONAPE, el cual reúne lo establecido en las mejores prácticas nacionales e internacionales del SEVRI y COSO-ERM.
- Aplicación del SEVRI a macroprocesos y subprocesos de acuerdo con el Marco Orientador para la Valoración y Gestión de Riesgos.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

- Gestionar un estudio para la identificación, valoración y tratamiento de los riesgos financieros en CONAPE.
- Revisar la metodología y cuestionario de la autoevaluación del sistema de control interno.

3.2.4 Informática

LOGROS

Actualización de los dispositivos de la red inalámbrica

- Todos los dispositivos de red inalámbrica fueron sustituidos, resultando en una mejora significativa de la cobertura.
- Áreas que antes no tenían cobertura ahora disfrutan de una conexión robusta y estable.



Mejora en el Ancho de Banda de Enlaces de Internet

- El ancho de banda de los enlaces de internet ha sido incrementado de 100 Mbps a 300 Mbps, lo que ha facilitado un acceso más rápido y eficiente a los recursos en línea.



Alquiler de Equipo de Cómputo y Reducción de Tiempos de Espera

- Contratación para el alquiler de nuevo equipo de cómputo. Los tiempos de espera para el procesamiento de tareas se han reducido de manera significativa, mejorando la productividad general.

Optimización de la Plataforma SOA de Oracle

- Los tiempos de respuesta de la plataforma SOA de Oracle se han visto reducidos considerablemente. Esta optimización contribuye a un mejor rendimiento y a una mayor eficiencia en la gestión de servicios.



Mejora en la Red de Datos

- La red de datos ha sido mejorada, proporcionando una infraestructura más fiable y rápida.

Reducción en los tiempos de respuesta

- Con la incorporación de los nuevos funcionarios en los puestos que estaban vacantes, se ha logrado una significativa reducción en los tiempos de atención para las incidencias. Este cambio ha sido especialmente notable en

los casos de chats de monitoreo, donde la rapidez y eficiencia en la resolución de problemas son cruciales. La presencia de más personal capacitado ha permitido una distribución más efectiva de las tareas, asegurando que cada incidencia sea atendida de manera oportuna y con la calidad requerida. Además, la mejora en los tiempos de respuesta ha incrementado la satisfacción de los usuarios, quienes ahora experimentan menos interrupciones y una mayor continuidad en el servicio

Políticas de Tecnologías de la Información y comunicación

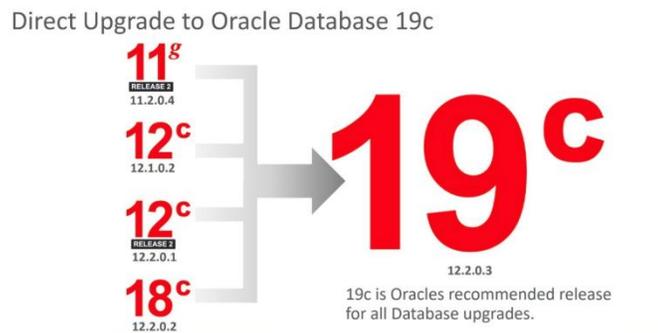
- Difusión de las políticas, mediante la plataforma sharepoint:
 1. Política de control de virus y software malicioso
 2. Política de uso de internet
 3. Política de fin de contrato
 4. Política de clasificación de la información
 5. Política de Gobierno de Tecnología de Información (nueva)
 6. Definiciones (nueva)
 7. Sanciones (nueva)
 8. Cámbiese el nombre de Manual de Políticas de TI a Políticas de Tecnologías de Información y Comunicación

Campañas de Concientización en Ciberseguridad

- Divulgación de 17 campañas a todo el personal promovidas por el MICITT
 1. Utilización de redes virtuales privadas
 2. Protegiendo el acceso a las cuentas
 3. Cambio de contraseñas
 4. Como proceder ante robo de cuenta
 5. Consejos para la protección de menores de edad

Actualización de base de datos Oracle

- Mejor rendimiento y escalabilidad: La nueva actualización mejora el rendimiento y la capacidad de manejo de grandes volúmenes de datos, lo que permite una mayor eficiencia y rapidez en las operaciones



- Soporte y actualizaciones: Oracle 11g ya no recibe soporte completo, lo que significa que no se lanzan nuevas actualizaciones de seguridad ni parches. Ahora nos aseguramos de que el sistema está protegido con las últimas actualizaciones y soporte técnico.

- **Compatibilidad con tecnologías modernas:** La versión 19c es compatible con las últimas tecnologías y estándares, lo que facilita la integración con otras aplicaciones y sistemas modernos.

Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicación

- **Aprobación del PETIC 2024-2028,** el cual establece un marco para la transformación digital y la innovación tecnológica, orientado a mejorar la eficiencia de los procesos, optimizar los servicios que ofrecemos y fortalecer nuestra infraestructura tecnológica. Su implementación es fundamental para responder a los desafíos actuales y futuros, asegurando la sostenibilidad y competitividad de nuestra institución.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

- **Gestión de Nueva Contratación de Sitio Alterno:** Se llevará a cabo la contratación de un nuevo sitio alternativo que permitirá mejorar la resiliencia y la continuidad operativa de nuestros servicios. Este sitio alternativo estará equipado con tecnología de punta para asegurar la disponibilidad y el rendimiento óptimo en todo momento.
- **Implementación del Proyecto de Servicios Administrados:** Se migrará de un esquema de compra de equipos a un modelo de alquiler. Se espera para este año la renovación completa de los equipos (labor iniciada en el año 2024), asegurando que siempre se utilice tecnología actualizada y eficiente. Además, este cambio facilitará una mayor cobertura en los servicios ofrecidos, mejorando la capacidad de respuesta y la satisfacción del cliente.
- **Desarrollo del PETIC 2024-2028:** Con el apoyo de la Gestoría de Proyectos se dará seguimiento a las actividades de implementación.

3.2.5 Seguimiento y Control de los Procesos

LOGROS

La gestoría de procesos busca la mejora permanentemente de los procesos que generan los servicios institucionales, para brindar atención de las necesidades del cliente en cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios que sean aplicables a la función institucional mediante acciones para la normalización de las actividades que aumente la capacidad operativa, la reducción de tiempos respuesta y la reducción de errores para propiciar servicios de calidad.

En el año 2024, según el Plan Estratégico Institucional, corresponde la medición del indicador sobre la disminución del tiempo de respuesta institucional para prestar servicios de préstamo para educación, cuya acción estratégica está enfocada en rediseñar los procesos para disminuir los tiempos de respuesta institucional.

De manera que se efectuaron análisis y propuestas de cambios en los procesos sustantivos y se brinda acompañamiento a las jefaturas para llevar a cabo la actualización en las normativas, procedimientos y ajustes de mejoras a nivel de los sistemas que les dan soporte. Para lograr la medición de este indicador, es necesario efectuar de forma constante el monitoreo del tiempo de respuesta en los procesos que implican trámites cara cliente y cuando no se cumple el rango esperado proponer cambios a nivel de rediseño.

El alcance de las acciones planificadas en el año 2024, se limita al reporte de indicadores para los procesos de Solicitud de Préstamo y Administración del Préstamo. El tiempo de respuesta fue monitoreada de forma periódica y en los resultados se mostró una importante disminución del tiempo de respuesta de manera que las acciones que se han implementado han incidido en forma positiva en la reducción de los tiempos de respuesta.

- **Solicitudes de préstamo** El plazo máximo para dar respuesta a una solicitud de crédito educativo planteada ante CONAPE, es de 30 (treinta) días hábiles. En el año 2023, el promedio era de 32 días hábiles, en el año 2024 disminuyó a 16 días hábiles. Logrando una disminución del 50%.

Se destaca que un 92 % de los casos atendidos cumplen con el parámetro y solo un 8 % están fuera del parámetro porque superaron los 30 días hábiles de respuesta

Es importante resaltar que de este 92%, el 59% de las solicitudes fueron resueltas en menos de 15 días hábiles, y un 33% entre 15 a 30 días hábiles

- **Administración de préstamo** El plazo para resolver todo trámite que gestiona el interesado, en la Sección de Desembolsos y Seguimiento Académico debe ser de 15 (quince) días hábiles. Para el trámite de visto bueno de ampliación, en el año 2023, se promedió en 17 días hábiles, para el año 2024 el tiempo de respuesta disminuyó a 10 días hábiles. Logrando una disminución del 42%.
- **Formalización:** El tiempo de atención de una formalización, es variable según el tipo de garantía y la cantidad de participantes, de forma general se establece como tiempo promedio de atención entre 25 minutos a 30 minutos. En el año 2024, en el mes de diciembre se tiene un promedio de 20 minutos de manera que disminuyó un 20%.

Durante el año 2024, se efectuaron 11 publicaciones de documentos normativos del sistema de gestión.

Tipo de Normativa	Cantidad publicaciones
Reglamento	1
Formulario	2
Manual	1
Metodología	0
Política	0
Planes	1
Proceso-Procedimiento	6
Total general	11

En cuanto a mejoras en el BPM, sistema que gestiona los procesos de crédito y cobro, se presentaron 17 solicitudes de mejora, de las cuales 10 se encuentran finalizadas en producción. Entre las más relevantes se destaca la eliminación del detalle de materias a matricular por ciclo en la Solicitud de Préstamo, ello permite que el estudiante pueda completar de manera más simple el formulario y que el análisis sea más ágil. El cambio de notificaciones de SMS a correo electrónicos para asegurar que estas llegaran al interesado. La marca de conclusión de estudios, para determinar el estado de la fase de estudio antes del pase a cobro. La asignación de casos de Cobro Judicial a Abogados externos y la creación de una vista en consulta de la información de los trámites en proceso.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

En el año 2025 se dará continuación a la regionalización y definición de la reestructura organizacional de CONAPE, para alcanzar la modernización institucional que se adapte a las demandas y expectativas de los usuarios, beneficiarios y aliados de la institución, así como a las normas y regulaciones vigentes, y a la vez optimice el uso de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.

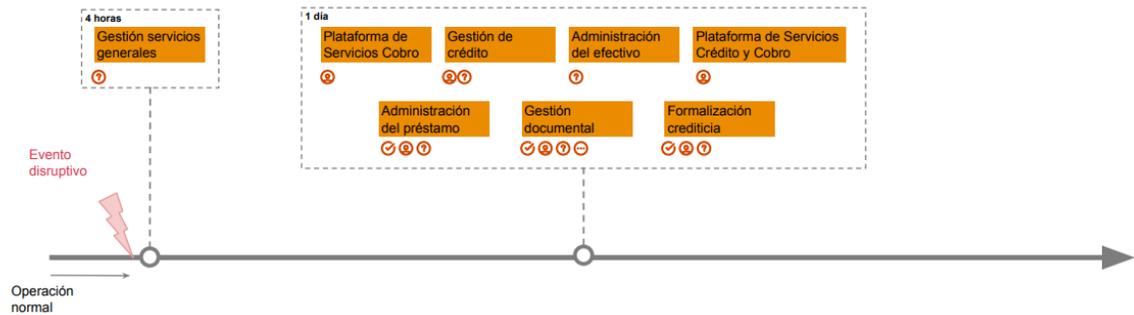
Como parte de la mejora continua se mantiene el ciclo de análisis, implementación, medición y mejora para rediseñar los procesos propiciando servicios simples y ágiles para brindar una experiencia satisfactoria al cliente.

3.2.6 Continuidad del Negocio

LOGROS

En el 2024 se realizó un estudio para actualizar el Análisis de Impacto al Negocio sobre los procesos que posee la Institución. El Análisis de Impacto al Negocio (BIA, por sus siglas en inglés) es un proceso de evaluación de las operaciones y del efecto que una interrupción tendría en ellas. El informe incluyó no sólo la identificación de los procesos y recursos críticos, sino también la evaluación de los posibles impactos y consecuencias que pudieran afectar a la Institución como resultado de una interrupción.

Priorización de procesos críticos según el RTO



Como parte de las siguientes acciones producto del BIA, se inicia un proceso de revisión de los riesgos de los procesos de continuidad alineado con el nuevo marco orientador de riesgos SEVRI actualizado 2024. Este trabajo se concluirá en enero 2025

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

Para el año 2025 se dará continuidad al trabajo de mejoramiento del sistema de continuidad producto de la actualización del BIA, los siguientes pasos orientan las acciones a ejecutar en 2025:

- Análisis de riesgos de continuidad (finalización)
- Revisar estrategias de continuidad
- Plan de continuidad para procesos críticos
- Plan de recuperación ante desastres
- Pruebas de sistema de continuidad
- Capacitación de sistema de continuidad para todos los funcionarios

3.2.7 Gestoría de proyectos

LOGROS

El principal logro en el ámbito de acción de la gestoría de proyectos es la publicación de una nueva metodología de proyectos que viene a apoyar la gestión de proyectos y portafolios de proyectos.

Algunos aspectos para destacar en la metodología son:

- Banco de ideas: Sitio desde el que los funcionarios pueden aportar ideas de crecimiento institucional para ser valoradas como futuros proyectos.
- Iniciativas: Fase del ciclo de vida de proyectos, previo al inicio de proyecto
- Ciclo iterativo proyectos: Basado en la metodología de proyectos P3 se propone un ciclo de vida mensual para los proyectos, lo que permite incorporar mentalidad ágil a la gestión de proyectos

Este año se decide reconstruir la cartera de proyectos para alinearla con la nueva metodología. Esta reconstrucción se concluye en enero 2025.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

Entre los desafíos para la gestión de proyectos 2025 se listan los siguientes:

- Puesta en práctica de la nueva metodología de proyectos
- Ajuste de los procesos de proyectos de acuerdo con la nueva metodología de trabajo.
- Construcción unificada de toda la cartera de proyectos de negocio y proyectos de Tecnología de Información
- Capacitación sobre gestión de proyectos a partes interesadas
- Consolidación de una cultura orientada a proyectos, para centralizar los esfuerzos estratégicos mediante la ejecución de proyectos
- Promover una mentalidad ágil de gestión de proyectos
- Identificar, formar y acompañar a un grupo de funcionarios que asuman el rol de directores de proyectos.

3.3 CRÉDITO

3.3.1 Departamento de Crédito

LOGROS

- Modificaciones realizadas al Reglamento de Crédito para mejorar las condiciones crediticias y que los estudiantes tengan mayores posibilidades de acceso a los préstamos.
- También se ajustó en el Reglamento de Crédito el programa del FAC y se limitó el monto del préstamo, con el propósito de beneficiar a una mayor cantidad
- Mejora en los tiempos para aprobación de los préstamos y ahora las solicitudes se tramitan de acuerdo con sus condiciones, resultando que las ordinarias (cumplen con todos los requisitos) las aprueba la Jefatura de Gestión y Análisis de Crédito y las hipotecas y otro tipo de préstamos se trasladan para la aprobación del Comité de Crédito.
- En el PAGC 2024 se establecieron tasas de interés diferenciadas para incentivar la colocación en programas relacionados con las áreas STEM, las cuales presentan una mayor demanda laboral.
- Se eliminaron las filas físicas y se oficializó la cita en línea como medio para atender a los prestatarios en fase de ejecución del préstamo. No se omite indicar que, por limitación del recurso humano vs. las demandas de los clientes, los plazos para la atención se han ampliado de tres a cuatro semanas para ser atendidos, para lo cual se están implementando acciones que lo contrarresten.
- Fortalecimiento de la cartera de préstamos en ejecución, aumentando en poco más de 1000 operaciones respecto al año anterior.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

- Realizar un estudio de mercado el cual establezca cuáles son las necesidades reales del cliente y de esta manera poder enfocarnos en las mismas.
- Estudio sobre nuevos nichos de mercado.
- Regionalización de acuerdo con las condiciones actuales que tiene la institución (convenios, alianzas, etc.)

- Establecer un sistema de Omnicanalidad para la atención eficiente del público, mejorando los servicios institucionales y la experiencia al cliente.
- Disminuir las filas para atención por cita en línea, mejorando los tiempos de respuesta relacionados con la atención a los prestatarios en fase de ejecución del préstamo.
- Realizar acciones para aumentar la cantidad de solicitudes aprobadas, tendientes a mejorar sistemas, desarrollo de la App, procesos y tramitar más recurso humano para la atención de clientes.
- Establecer nuevas estrategias para atraer solicitantes de préstamo mediante contrataciones o alianzas con terceros, como p.e. servicios con empresa privada, universidades, etc.

3.3.2 Gestión y Análisis de los Créditos

LOGROS

Para el año 2024, se trabajaron planes de trabajo que aportaran a los objetivos de acompañamiento al cliente y tiempos de respuesta.

OE-01 Brindar productos y servicios institucionales acompañando al usuario según sus necesidades y las del entorno para alcanzar una experiencia satisfactoria.

AE-02 Rediseñar los procesos para disminuir los tiempos de respuesta institucional.

Para el 2024, a nivel de acción estratégica, no se rediseñaron los procesos, pero sí se trabajó a nivel operativo en mejora continua de los procesos, así como mejoras al BPM, ECM y RESOLI, entre las más relevantes están:

- Se crea el módulo en RESOLI para la comunicación del analista con el cliente, de manera que se elimina el uso del correo electrónico como sistema de comunicación de cara al cliente.
- Se crea la funcionalidad en RESOLI interno, la devolución de la solicitud de préstamo, de manera que cuando la solicitud no se completa correctamente, se le realiza la devolución al cliente, para que corrija lo que corresponde, así como cuando el mismo cliente nos solicita que se les devuelva para hacerle modificaciones.
- Se crea la funcionalidad en RESOLI cliente, la eliminación de la transcripción de las materias en el cronograma de estudio, esto simplifica el llenado de la solicitud de préstamo.

- Se crea la funcionalidad en RESOLI cliente, que si el solicitante labora y califica como fiador o las personas que coloca en el ingreso familiar califican como fiador, sean automáticamente colocados como garantía, ya que en ocasiones generaba reprocesos por desconocimiento.
- Se crea la funcionalidad en RESOLI cliente, en garantía un cuadro con inteligencia artificial, de modo que le calcula al cliente la garantía y le genera un resumen de la cobertura de su garantía, así como le da recomendaciones personalizadas.
- Se crea la funcionalidad en RESOLI interno, para abrir o cerrar el ingreso de solicitudes de garantía menor o fondo de avales, de manera que cuando halla presupuesto les permita dar envío a la solicitud, pero cuando se agotó, no les permita pasar y les dé recomendación personalizada.
- Se crea la funcionalidad en RESOLI interno y ECM, de la instancia automatizadas, de manera que la instancia se realiza mucho más rápido.
- Se crea la funcionalidad en RESOLI interno, la consulta de fiadores extranjeros, para mejor control.
- Se modifica en BPM, la funcionalidad del cronograma, de manera que no se deba agregar nombres de materias y montos por materia, sino que sea por periodo, así como se automatiza el orden que se requiere para los desembolsos y que no se tenga que hacer manual.
- Se aplica la mejora del reglamento de crédito, donde el jefe de la sección puede aprobar un porcentaje de las solicitudes de préstamo.
- Se logra aumenta el presupuesto de Garantías Menores.
- Se crea la funcionalidad en RESOLI interno y ECM, de la instancia automatizadas, de manera que la instancia se realiza mucho más rápido.

Como resultado de estas mejoras a nivel operativo, se obtienen los siguientes resultados, que le aportan a esta acción estratégica:

Resumen de tiempos de respuesta año 2023

15 días o menos	Entre 16 y 30 días	Entre 31 y 45 días	Más de 45
5217 Préstamo aprobados			
605	1178	1718	1716
12%	23%	33%	33%
Menos de 30 días			
34%			
Menos de 45 días			
67%			33%

Resumen de tiempos de respuesta año 2024

15 días o menos	Entre 16 y 30 días	Entre 31 y 45 días	Más de 45
5626 Préstamo aprobados			
2510	1873	829	414
45%	33%	15%	7%
Menos de 30 días			
78%			
Menos de 45 días			
93%			

AE-03 Implementar un sistema de seguimiento destinado a los usuarios que requieran asistencia en el transcurso del proceso crediticio.

Para el 2024, a nivel de acción estratégica, no se ha implementado un sistema de seguimiento completo de todo el proceso de crediticio desde la recolección de prospectos hasta la cancelación del préstamo. Se trabajó a nivel operativo en la etapa de registro de la solicitud, revisión, análisis y aprobación desde en la implementación de un servicio de WhatsApp, con el apoyo de la contratación de la empresa de publicidad, así como con el apoyo de la contratación del call center, de modo que se cuenta con:

- Un operador atendiendo consultas y dudas que ingresan al WhatsApp.
- Dos operadores contactando a cada solicitud que inicia el registro de una solicitud de préstamo, este seguimiento se realiza durante el mes, por lo que en algunos casos puede que se les contacte doble. El seguimiento se realiza por medio del WhatsApp, se envía mensaje ofreciendo apoyo en el llenado de la solicitud de préstamo y para que les quede el contacto, además, se contacta a los solicitantes que deben completar documentación o que se les ha devuelto la solicitud, para que logren enviar lo pendiente.
- Se incorporó a la solicitud de préstamo el acceso directo al WhatsApp y se colocó doble en las pantallas de mayor complejidad: cronograma, garantía y documentos.
- Se coordinó con Mercadeo para dar mayor protagonismo al uso del WhatsApp, para que el solicitante lo conozca y le de un mayor uso.
- Se capacitó a todo el personal de outsourcing para estandarizar respuestas.
- Se revisa las respuestas genéricas que se dan desde WhatsApp, para que sean acordes a un buen servicio.
- Se cuenta con un chat que incluye a todo el personal de outsourcing para que se resuelvan dudas o consultas desde ahí. Se tiene además por aparte un chat entre el equipo que llamamos prospección y la jefatura, para resolver casos o situaciones complejas y para coordinar el trabajo.
- Se trabajó en la bitácora de modo que todo lo que se deba conocer de un caso esté en la bitácora institucional para conocimiento de todos y así poder guiar al solicitante.

LISTA DE CONTACTOS REALIZADOS 2024	
Procedencia	Cuenta de Cedula
DOC. PENDIENTES	649
ESTADOS 1	7441
OPCIÓN 2 WA	2073
PÁGINA WEB	1839
REDES SOCIALES	556
Total general	12558

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

- **MEJORAS ESTRATÉGICAS QUE IMPACTAN LA COLOCACIÓN DE PRÉSTAMOS:**

Es necesario realizar una revisión y actualización de las acciones estratégicas actuales, con el fin de ajustarlas a las necesidades actuales de la Sección. Una vez que se realicen los ajustes, debe reevaluarse las asignaciones de responsabilidades de cada acción estratégica. Actualmente, existe un peso importante de acciones estratégicas hacia el Departamento de Crédito y Mercadeo, lo que está generando que las tareas operativas impidan el logro de las acciones estratégicas. Es vital encontrar un equilibrio que permita la ejecución efectiva de ambas dimensiones (la operativa y la estratégica).

- **MEJORAS OPERATIVAS:**

- Mejorar la aplicación SEDEAVAL, para que el proceso de asignación de peritos sea más claro y sencillo para el cliente, el asesor legal, los peritos y los funcionarios.
- Realizar estudios de mercado para conocer los motivos por los cuales los solicitantes de préstamo desestiman su solicitud y así llevar a cabo acciones de mejora.
- Ser parte de la planificación de la expo u 2025, de manera que los funcionarios de la sección formen parte de la promoción de préstamos y mejorar nuestra presencia en una actividad de tanta relevancia para venta de marca de CONAPE.
- Colocar en el APP de CONAPE el acceso a la solicitud de préstamo y que la solicitud pueda completarse desde un celular.

3.3.3 Desembolsos y Control de Crédito

LOGROS

- **Cita programada presencial:** Se ha trabajado en mejorar la atención y realizar una atención de manera organizada.
- **Cita virtual:** Se han ampliado las opciones de atención remota mediante citas virtuales.
- **Trámites por correo electrónico:** Se han optimizado los procesos para agilizar los trámites realizados por esta vía.

- **Ampliación del servicio de desembolso en línea para personas usuarias del Fondo de Avaluos de CONAPE (FAC):** Se ha expandido la plataforma en línea para facilitar los desembolsos a quienes cuentan con el respaldo del FAC.
- **Aumento de la capacidad de atención mediante citas virtuales:** Se ha incrementado la disponibilidad de citas virtuales para atender a un mayor número de personas.
- **Eliminar horarios de atención y disponibilidad de fichas:** acciones concretas para mejorar aún más los servicios y la imagen institucional.

Los trámites que se ven beneficiados, entre otros, son los siguientes:

1-Trámite extensión en el periodo de estudios

2-Trámite solicitud ampliación de crédito.

3-Suspensión de estudios y/o desembolsos.

4-Trámite de ajuste al monto desembolso

5-Trámite adquisición de equipo dentro del saldo

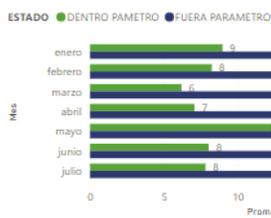
6-Modificación plan de estudios y/o plan desembolsos

- **Cambio Condiciones** En el proceso de cambio de condiciones, específicamente en el trámite de “Ampliaciones de Crédito”, se han realizado una serie de revisiones con el fin de identificar puntos de mejora que impacten en el plazo de respuesta. En la siguiente imagen se puede visualizar que el promedio de respuesta para este trámite pasó de 16 días en 2023 a 7 días en 2024, lo cual representa una mejora significativa en la experiencia del cliente.



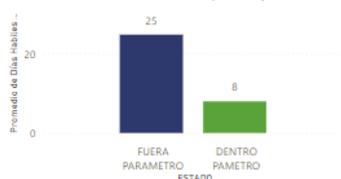
COMISIÓN NACIONAL DE PRESTAMOS PARA ESTUDIOS
 DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN
 GESTORIA DE PROCESOS
 INFORME PARAMETROS DE TRÁMITES-
 ADMINISTRACIÓN DEL PRÉSTAMO
 10- Junio 2024

Promedio de Días Hábiles Respuesta por Mes y ESTADO



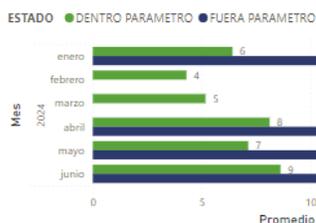
AÑO 2023

Promedio de Días Hábiles Respuesta por ESTADO



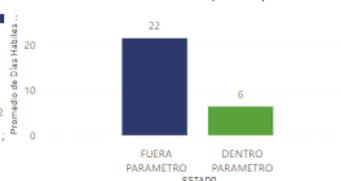
16
Días Hábiles Respuesta ...

Promedio Días Hábiles Respuesta por Año, Mes y ESTADO



AÑO 2024

Promedio de Días Hábiles Respuesta por ESTADO



7
Días Hábiles Respuesta ...

- **Recuperación del código de cumplimiento.** El código de cumplimiento constituye un elemento esencial para disponer del principal indicador del crédito educativo, la promoción social.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

- El mayor reto de la sección corresponde a la materialización del proyecto de trámites en línea, que corresponde al módulo para mejorar los trámites administrativos para la gestión de los desembolsos y control de créditos de CONAPE.
- Continuidad de ejecución del plan de mejora del clima organizacional.
- Ampliación de las contrataciones para mejorar el seguimiento académico y la programación de los desembolsos.
- Implementación de mejoras para simplificar procesos y facilitar los trámites a los estudiantes, bajo el concepto de ventanilla única.
- Implementar medidas para facilitar la formalización de contratos como establecer convenios con universidades o procesos de contratación de abogados externos.

3.4 FINANCIERO

3.4.1 Departamento Financiero

LOGROS

- Continuación del trabajo realizado por medio de talleres para la mejora del clima departamental.
- Implementación del 100% grado de aplicación de las NICSP correspondientes a la institución. (NICSP 4 y 17).
- Mejoras al sistema financiero-contable.
- El promedio de días máximo en proceso de digitalización de documentos disminuyó.
- La Sección de Cobro creó y mejoró varios formularios de cara al cliente.
- Presentación diaria y automatizada de un informe del estado de digitalización.
- Se logró adquirir equipamiento para uso en mantenimiento, lo que permitirá al Encargado realizar más labores de que hacía por falta de herramientas.
- Se continua con la implementación del nuevo sistema de activos.
- Se continuó con el trabajo de actualización de procesos
- Certificación permanente de entidad libre de efectivo ante el Banco Central de Costa Rica.
- Acercamiento con entidades financieras públicas en busca de nuevas formas de garantías de préstamos.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

- Implementar procedimientos claros y estandarizados para reducir reprocesos y optimizar la gestión operativa.
- Elaborar un plan de mantenimiento de edificios a mediano plazo, normalizar el sistema de control de activos y realizar avalúos de bienes.
- Fortalecer la capacitación del personal, implementar controles más rigurosos y finalizar la implementación del sistema GPAX.
- Implementar la metodología de costeo basado en actividades y actualizar los procesos contables.

3.4.2 Tesorería

LOGROS

Motivación del equipo

- Se mejoró significativamente el clima laboral mediante la creación de un espacio de comunicación y confianza.

- Se logró la inclusión del equipo en el plan de capacitación 2024.
- Se implementó el incentivo de desempeño pendiente, permitiendo que los colaboradores disfruten de un día de teletrabajo semanal.
- Se organizó el disfrute de vacaciones pendientes para mejorar el balance laboral.
- Implementación de la modalidad de teletrabajo como resultado exitoso de aplicarlo como incentivo, quedando como parte de la operativa.

Mejoras en controles y organización

- Se realizó una reestructuración y limpieza de la oficina, eliminando activos en desuso.
- Se actualizó el archivo y custodia de contratos, asegurando su organización.
- Se implementaron nuevos controles en el acceso a las llaves de cajas fuertes y en la custodia de fondos de trabajo.
- Se eliminó el uso innecesario de papel mediante la digitalización de documentos.
- Se actualizó la información sobre medios de pago en la página web institucional.
- Se mantuvieron actualizados los flujos de caja e inversiones requeridas.

Actualización de reglamentos y procesos

- Se realizaron revisiones y actualizaciones en los siguientes reglamentos:
 - Reglamento de Tesorería.
 - Reglamento de caja chica.
 - Reglamento de viáticos.
 - Protocolo de seguridad y custodia de valores.
- Se actualizaron los siguientes procesos administrativos:
 - Proceso de administración del efectivo.
 - Proceso de anulación de recibos.
 - Proceso de gestión de ingresos en cajas.
 - Proceso de conciliación por pago de conectividad.
 - Proceso de ejecución de desembolsos.

Continuidad de negocio

- Actualización del BIA de la sección de Tesorería.
- Ejecución del plan de continuidad de negocio para atender el evento de falla del sistema de cajas STX.
- Implementación del nuevo sistema de cajas GPAX.
- Adquisición de equipo físico (contadoras de billetes) para la administración del efectivo.
- Plan piloto de auxiliar de registro de cajas a través de aplicativos de Microsoft 365, en sustitución de cajas registradoras obsoletas.
- Modernización del equipo de cómputo de cajas y jefatura de sección por obsolescencia.

- Atención oportuna de los procesos de la sección, que atiende clientes internos y externos en tareas relacionadas a:
 - Administración del Efectivo: Gestión de ingresos y egresos para mantener el equilibrio financiero.
 - Gestión de Ingreso en Cajas: Registro de pagos realizados por prestatarios y otras áreas.
 - Gestión de Ingreso por Cuenta Corriente: Control y administración de depósitos institucionales.
 - Ejecución del Pago: Procesamiento de pagos diversos y entrega de desembolsos financieros.
 - Ejecución de Pagos Salariales y Dietas: Administración de pagos al personal y miembros de la institución.
 - Custodia de Valores: Manejo seguro de efectivo y documentos financieros.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

Fortalecimiento del equipo

- Implementar un programa continuo de capacitación para el personal de la Sección de Tesorería.
- Mantener espacios de comunicación efectiva para mejorar la colaboración y motivación del equipo.

Optimización de controles y procesos

- Publicar y socializar los reglamentos y procesos actualizados con el equipo.
- Implementar controles más rigurosos en el acceso y resguardo de valores.
- Finalizar la implementación del sistema Gpax-Tesorería.
- Dar seguimiento a la mejora y mantenimiento del sistema de alarmas de seguridad.
- Oficialización de actualización de reglamentos y procesos.

Digitalización y eficiencia operativa

- Automatizar procesos clave para reducir errores y tiempos de ejecución.
- Ajustar el sistema de caja chica al nuevo monto aprobado.
- Actualizar el formulario de viáticos según la normativa vigente.
- Fortalecimiento de medios de pago con datafono, QR, link de pagos, conectividad que permita abono extraordinario, actualización de cobro judicial y cancelaciones totales.
- Atención de recomendaciones de auditoría interna que datan de años previos.

3.4.3 Cobro

LOGROS

A continuación, se describen los principales aciertos que contribuyeron a mejorar gradualmente la gestión de la Sección de Cobro:

- 1. Implementación de formularios y notificaciones estandarizadas:** Se crearon 9 formularios y 1 notificación orientados al cliente, lo que facilitó la gestión de solicitudes y mejoró la experiencia del usuario. Entre ellos se destacan:
 - SC-02 Solicitud de Desestimación de Trámite
 - SC-11 Autorización a terceros, para presentar requisitos del trámite
 - SC-12.1 Autorización a terceros, retiro de contrato, cancelado con subrogación
 - SC-17 Solicitud de Autorización para rectificación de la propiedad
 - SC-18 Autorización de dueños de la propiedad
 - SC-19 Autorización a terceros para retiro de contrato/ adenda, préstamo cancelado
 - SC-01 Requisitos para Solicitar Asignación de Perito (Prestamos con Garantía Hipotecaria)
 - SC-02 Requisitos para presentación de la póliza de seguro sobre edificación (Prestamos con Garantía Hipotecaria)
 - SC-005.01 Revisión de requisitos prorroga de pago
 - Notificación a los abogados externos que pueden proceder con el cierre de expediente
- 2. Refuerzo en la atención al cliente a través del correo electrónico:** Se incorporó la colaboración de una persona del Centro de Llamadas de CONAPE para gestionar la cuenta de correo electrónico de la Sección de Cobro. Este refuerzo permitió una atención más eficiente a las solicitudes virtuales, agilizando la resolución de trámites.
- 3. Atención mediante WhatsApp:** Con el objetivo de ampliar los canales de comunicación, se implementó un servicio de atención al cliente a través de WhatsApp, que permitió a los usuarios realizar diversos trámites de manera ágil, como:
 - Realizar promesa de pagos
 - Realizar arreglo de pago
 - Reportar pago
 - Solicitud de Estado de cuenta

- Servicio al cliente
 - Información sobre Horarios y direcciones
 - Contacto
 - Preguntas frecuentes
 - Enlaces de Formularios para descargar
4. **Continuidad del teletrabajo:** La modalidad de teletrabajo se mantuvo operativa, permitiendo flexibilidad y continuidad en las funciones de la Sección de Cobro, garantizando la atención a los usuarios sin interrupciones.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

1. Interrelación de Sistemas Tecnológicos

- Integración de Sistemas: Realizar un análisis de las plataformas existentes para identificar incompatibilidades y establecer una ruta para su integración.
- Desarrollar o adquirir un sistema que permita la interconexión entre los sistemas internos y externos para una gestión eficiente de la cartera crediticia.
- Capacitación Técnica: Ofrecer talleres de formación técnica tanto al personal interno como al proveedor para optimizar el uso de los sistemas integrados.

2. Acceso a Redes Seguras (VPN)

- Adquisición de VPN: Establecer acuerdos con el proveedor para implementar una VPN que facilite la conexión segura y en tiempo real con BPM y otros sistemas internos.

3. Fortalecimiento de la Colaboración Interdepartamental

- Planificación y coordinación interdepartamental: Implementar reuniones en donde participen la la Gerencia de Proyectos y la Sección de Informática para coordinar actividades a desarrollar y prioridades a atender.
- Protocolo de Notificación de Cambios: Diseñar e implementar un protocolo de comunicación interdepartamental que asegure la notificación previa y coordinación de cambios tecnológicos que impacten en la recaudación.

4. Actualización de Datos

- Automatización de Envíos: Implementar un sistema automatizado para la actualización y validación de datos que aplique tanto para la Sección de Desembolsos y la Sección de Cobro.

5. Personal Insuficiente

- Plan de Suplencia: Evaluar y redefinir la política de suplencias para cubrir ausencias por incapacidades y vacaciones, evaluando la posibilidad de incluir personal temporal.

3.4.4 Contabilidad

LOGROS

Cierre de brechas en la Implementación de las NICSP en CONAPE

Al final del año 2024, CONAPE por medio de los esfuerzos liderados por la Sección de Contabilidad se logró cerrar las brechas en la NICSP 4 y 17 para cumplir con la implementación en un 100% las NICSP aplicables a la Institución.

Diagnóstico del modelo de costeo basado en actividades del servicio de colocación de préstamos en CONAPE

Se realizó el Diagnóstico del modelo de costeo basado en actividades del servicio de colocación de préstamos en CONAPE, el cual muestra los resultados de cada una de las fases planteada, cuyo fin principal es poder tener claro el panorama en la implementación de esta metodología de costeo que permita indicar cuánto le cuesta a la institución colocar un préstamo.

Mejoras al sistema informático Financiero-Contable

Durante el año 2024, se gestionaron las siguientes soluciones de mejora al sistema contable y de planillas:

- Carga masiva deducciones = total 79 horas.
- Auxiliar Créditos por clasificar = total 275 horas.
- Salto de página reporte deducciones = total 6 horas.
- Eliminación de asientos = total 77 horas.
- Ajuste pago en moneda extranjera = total 98 horas.

- Solicitud de campos obligatorios en asientos de diario = total 3 horas.
- Nuevo proceso para Eliminación de Asientos Contables = total 77 horas.
- Libros legales digitales = total 214 horas.

Seguimientos a los hallazgos de la Auditoría Interna y Externa.

Según la herramienta Delphos continuum al 31-12-2024 se actualizó el estatus de las recomendaciones pendientes de atender desde la perspectiva de la Sección de Contabilidad hasta alcanzar un 73,68%.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

- Conciliar las diferencias de los saldos del SIC y los contables, en conjunto con las áreas de Desembolsos, Cobro e Informática.
- Atender las recomendaciones pendientes de cumplimiento emitidas por parte de las Auditorías internas y externas.
- Implementar la metodología de Costeo basado por actividades en el servicio de colocación de préstamos, por medio del cierre de las 22 brechas identificadas en el diagnóstico.
- Actualizar los procesos contables:
 - PR-AP-01.01 Desarrollo de la información financiera – contable
 - PR-AP-01.01.01 Procesamiento de Registro y pago de planilla
 - PR-AP-01.01. sub01 Registro y mayorización de asientos
 - PR-AP-01.01. sub02 Generación del auxiliar contable de asientos de cierre
 - PR-AP-01.01. sub03 Elaboración del Balance de comprobación
 - PR-AP-01.01. sub04 Elaboración Conciliación bancaria
 - PR-AP-01.01. sub05 Elaboración de Estados Financieros
 - PR-AP-01.01. sub06 Registro en libros contables
 - PR-AP-01.01. sub07 Declaración de renta

3.4.5 Proveeduría

LOGROS

Para el año 2024 se realizaron un total de 76 procesos de contratación pública. Comparativamente con el año 2023, se disminuyó la cantidad de trámites, no obstante, la Institución mejoró su gestión al realizar mayor cantidad de contrataciones por medio de procedimientos ordinarios de licitación menor y mayor. A continuación, se puede observar el detalle de contrataciones realizadas y estado final obtenido.

Estado final a diciembre 2024	LICITACIÓN MAYOR	LICITACIÓN MENOR	LICITACIÓN REDUCIDA	PROCEDIMIENTO POR EXCEPCIÓN	REMATE	Total
ADJUDICACIÓN CONTRATO NOTIFICADO PROCESO INFRUCTUOSO RECEPCIÓN DE OFERTAS SIN EFECTO	1	7	35	10	2	55
			5	2	10	17
	1	1				2
	1					1
Total general	4	8	40	12	12	76
Año 2023	0	5	72	17	17	111

Se obtuvo un resultado de 17 procesos infructuosos, que ameritaron generar nuevamente concursos y replantear pliegos de condiciones. Del total de 12 remates para venta de propiedades, solo se logró concretar la venta para dos propiedades, una en Abangares y otra en Barranca.

En cuanto a unidades gestoras de contratación en CONAPE, se tiene que Servicios Generales es el mayor promotor de contrataciones, seguido por Informática, Recursos Humanos y Mercadeo.

Unidad Responsable	Trámites registrados
AUDITORÍA INTERNA	2
COMISIÓN SALUD OCUPACIONAL	1
CONTROL INTERNO	1
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	3
DEPARTAMENTO FINANCIERO	3
GESTORÍA PROYECTOS	1
MERCADEO	8
SECCIÓN ADMINISTRATIVA	33
SECCIÓN DE COBRO	3
SECCIÓN DE CONTABILIDAD	2
SECCIÓN INFORMÁTICA	10
SECCIÓN RECURSOS HUMANOS	8
SECRETARÍA EJECUTIVA	1
Total general	76

Se tuvo pocos recursos tanto de objeción como de revocatoria o apelación a las contrataciones, no obstante, la Administración debe mejorar en etapas como Planificación en el proceso de Gestión de Contratación Pública. A continuación, se muestra recursos recibidos, los cuales es importante mencionar solo se aplican a 15 contrataciones.

Objeción ante CGR	Objeción ante Administración	Apelación ante CGR	Revocatoria ante Administración
19	14	3	4

Proveeduría registró 120 momentos de asesoría a las unidades solicitantes durante el año 2024, se logró revisar la actualización del Proceso Gestión de Contratación Pública, que falta revisión final para su oficialización.

Como parte de la formación continua, se publicó en Engage material de apoyo y conocimiento a los Administradores de Contrato, sobre temas de interés en la materia.

Se logró documentar un instructivo para establecer factores de evaluación para compra pública estratégica y así lograr justificar en expedientes de contratación la selección de determinado factor.

El personal de Proveeduría finalizó un curso técnico especializado en contratación pública en diciembre 2024, aspecto que resulta de importancia como elemento a cumplir para la acreditación de la unidad por parte del Ministerio de Hacienda.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

Generar material de apoyo a la gestión de contratación, que contribuirá al papel de los Administradores del Contrato en la gestión de contratación pública institucional. Proveeduría realizará guías, difundirá material de apoyo y solicitará la oficialización de proceso actualizado en el año 2025. Esto con el fin de ir creando o agrupando requisitos para la acreditación de la Proveeduría y la profesionalización de los actores involucrados en el proceso.

Las unidades deben abocarse a ejecutar el Programa Anual de Adquisiciones (PAA), con el fin de mejorar los procesos de contratación institucional. Como acción se mantendrá el monitoreo y seguimiento al PAA y se informará a Gerencial del mismo para las acciones que competan.

3.4.6 Servicios Generales

LOGROS

Desde el puesto de Recepción se apoyó a la Sección de Desembolsos alrededor de 6 meses con trabajos de registro de información por dos horas diarias y en la firma de contratos.

Para el año 2024 se renovaron contratos de telefonía e Internet y se inició nuevos contratos para call center con Grupo Prides y limpieza en San Pedro con Semans y oficina regional con Masiza. Asimismo, se concretó una contratación con entrega según demanda para alquiler de impresoras, esto permitirá una atención a demanda de equipos en menor tiempo y un traslado de control y gasto de consumibles a un tercero.

Luego de negociación se mantuvo vigente el contrato de Correos de Costa Rica, ya que, al disminuir la necesidad de servicios, pretendía anular contrato, lo que hubiera impactado la dinámica de envío de correspondencia.

Los contratos de mantenimiento se ejecutaron sin complicaciones, fumigación, planta eléctrica, vehículo, banco de baterías, aires acondicionados, alarma contra incendio, alarma contra robo, arcos detectores de metales, impresoras, entre otros. En total se dispone de un total de 4 servicios básicos en instalaciones (seguridad, monitoreo, call center y limpieza), 30 contratos de servicios tercerizados que ameritan fiscalización, seguimiento y gestión asociada, incluyen pagos y contratación pública (apertura de trámites, prorrogas y pedidos).

Para realizar diversas actividades en la unidad, se registraron 33 solicitudes de contratación en Sicop y se realizaron los trámites asociados como revisión de ofertas, subsanaciones y atención de criterios para recursos recibidos.

Se logró adquirir aires acondicionados para mejorar algunos espacios, incluido el comedor, un microondas industrial y UPS para los edificios que mejorará el respaldo eléctrico.

Se implementó el uso del sistema de activos por parte de los funcionarios, y se pretende un uso normalizado de este sistema para el control y movimientos de los activos institucionales.

Para la venta de propiedades se realizaron 12 remates, no obstante, solo se logró la venta de dos bienes. Se dispone de alrededor 50 propiedades para venta y un vehículo, a pesar de contar con un promotor para la venta de los bienes, no se cuenta con avalúos para gestionar su venta, ya que se depende del Ministerio de Hacienda para ello. Administrar estas propiedades amerita visitas al sitio, mantenimiento y controles, que impactan el trabajo de la unidad.

Fueron ejecutadas todas las acciones de mantenimiento solicitadas y requeridas en instalaciones, así como en propiedades administradas como Belén que requiere una chapia regular cada dos meses.

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

Para el año 2025 se pretende hacer una mejora en la planta eléctrica para actualizar la transferencia automática del equipo.

Se realizará un avalúo de bienes tanto fijos como inmuebles para contar con valor actualizado de mercado y depreciación, esto a su vez permitirá una conciliación con la Sección de Contabilidad actualizada.

Se elaborará un Plan de Mantenimiento de edificios y adquisición de activos para el año 2026, cuyo principal insumo será una consultoría sobre diagnóstico y propuesta de mejoras a edificios iniciada en 2024 y que continuará en el año 2025. Esto permitirá una orientación a Servicios Generales sobre acciones a realizar en un período de tiempo estimado de 5 años.

Generar material de concientización y guías de apoyo, sobre la administración de activos, el papel de funcionario responsable y uso del sistema de activos para reportar movimientos y custodiar los bienes. Además, revisión de bienes en desuso para promover el desecho, donación o baja relacionada y disminuir los bienes ociosos en bodega.

3.4.7 Archivo Central

LOGROS

- Elaboración y aprobación del Plan Anual de Gestión Documental 2024-2028
- A partir de la estabilización de la plataforma del ECM, se inició con la configuración y despliegue de series documentales.
- Relacionado con el anterior punto, se inició con las diferentes etapas del Proyecto de Gestión Electrónica de Documentos, siendo lo más importante de informar:
 - Elaboración, configuración de la serie documental directrices
 - Elaboración, configuración de la serie documental contratos de teletrabajo
 - Elaboración, configuración de la serie documental planillas
 - Elaboración, configuración e ingreso al ECM de la serie documental Actas del Consejo Directivo
 - Elaboración, configuración de la serie documental convenios
 - Inicio de la etapa Análisis funcional de procesos para el Macroproceso Gestión de la Planificación Institucional y Control Gerencial
 - Configuración en el ECM de las unidades de almacenamiento en el módulo de Administración del Físico
 - Se considera que el principal logro que se debe informar es el relacionado con el despliegue de una mejora entre RESOLI, ECM y el BPM, que permite la instancia automática de los documentos presentados por el estudiante en RESOLI. Lo anterior, ha implicado una reducción significativa en los tiempos de respuesta en el proceso de gestión del crédito
- A partir de un análisis técnico y normativa, se trasladó la operativa de ingreso de trámites y actualizaciones de la Sección de Cobro, a dicha área
- Se inició con el proyecto de descripción documental, que permite la implementación de la Norma Nacional de Descripción. Lo que permitirá la identificación y localización de la información contenida en los documentos
- Cumplimiento del 100% de los tiempos de respuesta en las líneas de producción en Digitalización

ACCIONES DE MEJORA PARA AÑO 2025

La principal acción para el 2025, es ejecutar y velar por el cumplimiento del Plan de Gestión Documental Institucional, enfatizando el Proyecto de Gestión Electrónica de Documentos, con la finalidad de establecer repositorios documentales institucionales, automatizar la gestión documental de los procesos y preservar y conservar el patrimonio documental institucional. Lo anterior, de acuerdo con las siguientes etapas y actividades:

ETAPA 01 - Flujos Documentales diseñados PROA

Configuración e implementación del flujo de correspondencia institucional en el Sistema de Gestión Documental

ETAPA 02 -Digitalización de series documentales prioritarias

Automatización Informe Cumplimiento POI

Diseño estructural e implementación de la serie: Planillas, Expedientes de Actas de Consejo Directivo, Expedientes Exfuncionarios.

Automatización Pago a Proveedores

ETAPA 03 - Análisis Funcional de Procesos

Análisis funcional de procesos, diagnóstico de necesidades de automatización e implementación de la automatización de la Gestión Documental de los procesos: Gestión de la Planificación Institucional, Gestión del Talento Humano y Gestión de Comunicados Internos y externos.

4 CONCLUSIONES

El año 2024, no presento amenazas externas significativas, a diferencia de años anteriores, que requiriera orientar los esfuerzos institucionales hacia su atención; situación beneficiosa que permitió, como se aprecia en los logros reportados por cada una de las unidades, en cambios y mejoras sustanciales que se orientaron hacia una mejora hacia el cliente y el impacto que la Institución alcanzo a nivel país.

Cabe destacarse, los significativos avances que se realizan en la disminución de los tiempos de respuesta en algunos de los procesos crediticios, que sin lugar a duda, impactan positivamente a los clientes.

Por otro lado, durante el año 2024 se realizaron importantes renovaciones de la plataforma tecnológica institucional, tanto a nivel de software como de hardware, lo que permitirá una mayor eficacia y rapidez en el procesamiento de los registros de los sistemas y en los tiempos de respuesta de los clientes.

A nivel estratégico, resaltan dos hechos significativos. El primero, es la implementación de un nuevo Plan Estratégico para el quinquenio 2024-2028, el cual establece como ejes estratégicos:

1. Experiencia al cliente
2. Transformación digital
3. Profundización y
4. Cobertura.

Lo segundo, se relaciona es que este Plan Estratégico, da un giro en su metodología, pasando del tradicional Balanced Score Card a la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GRpD), en concordancia con la normativa vigente, lo que implica un enfoque hacia el valor público.

Lo anterior, presenta grandes desafíos pues es una disrupción significativa, en lo que fue el accionar tradicional de la Institución, tanto en sus acciones como en su cultura organizativa.

De tal forma, que el propósito es encaminar a CONAPE a que sea una institución relevante y que impacte a través de sus acciones a la población y a las regiones del país.

5 ANEXOS

5.1 ANEXO N° 1: ANÁLISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA

a. SITUACIÓN FINANCIERA

i. Activo

Al 31 de diciembre de 2024, el total de activos es de **¢ 382 892 millones** el cual está compuesto por:

- El activo corriente, que asciende a la suma de **¢ 130 141 millones**, que representa un 34% del activo total y las partidas que lo componen son:

Partida	Composición % del activo total	Saldo Año 2024 (en millones)	Saldo Año 2023 (en millones)	Variación %
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	0	1 226	58 582	-98
Inversiones	27	103 674	31 335	231
Cuentas a cobrar	6	24 551	23 168	6
Inventarios	0	689	597	15
Gastos a devengar	0	1	2	-71

- El activo no corriente asciende a la suma de **¢ 252 752 millones**, que representa un 66% del activo total y las partidas que lo componen son:

Partida	Composición % del activo total	Saldo Año 2024 (en millones)	Saldo Año 2023 (en millones)	Variación %
Préstamos y cuentas a cobrar	65	249 574	242 614	3
Bienes no concesionados	1	3 108	3 031	3
Objetos De Valor (obras de arte)	0	70	70	0

ii. Pasivo

Al 31 de diciembre de 2024, el total de pasivos es de **¢ 80 192 millones** el cual está compuesto por:

- El pasivo corriente, que asciende a la suma de ¢ 26 457 millones, que representa un 33% del pasivo total y las partidas que lo componen son:

Partida	Composición % del pasivo total	Saldo Año 2024 (en millones)	Saldo Año 2023 (en millones)	Variación %
Deudas A Corto Plazo	2	1 216	1 523	-20
Fondos De Terceros Y En Garantía	0	92	94	-2
Provisiones C/P	27	21 980	16 105	36
Ingresos A Devengar C/P	4	3 169	2 925	8

- El pasivo no corriente asciende a la suma de ¢ 53 735 millones, que representa un 67% del pasivo total y las partidas que lo componen son:

Partida	Composición % del pasivo total	Saldo Año 2024 (en millones)	Saldo Año 2023 (en millones)	Variación %
Provisiones L/P	28	22 276	19 014	17
Ingresos A Devengar L/P	39	31 459	31 500	0

iii. Patrimonio

El Patrimonio de CONAPE al cierre del periodo 2024 asciende a la suma de **¢ 302 700 millones** y está conformado por las siguientes partidas:

Partida	Composición %	Saldo Año 2024 (en millones)	Saldo Año 2023 (en millones)	Variación %
Capital	0	286	286	0,00
Reservas por revaluación de terrenos y edificios	1	1 735	1 750	-1
Resultados Acumulados	95	286 470	260 536	10
Resultado del ejercicio	4	14 209	25 666	-45

b. RENDIMIENTOS FINANCIEROS

iv. Ingresos

Al 31 de diciembre de 2024, el total de ingresos es de **¢ 64 652 millones** el cual está compuesto por:

Partida	Composición %	Saldo Año 2024 (en millones)	Saldo Año 2023 (en millones)	Variación %
Ventas de bienes y servicios	44	28 226	28 186	0
Comisiones Por Préstamos	1	412	453	-9
Resultados Positivos Por Ventas E Intercambio De Bienes	0	0	7	-100
Rentas De Inversiones Y De Colocación De Efectivo	3	2 062	5 458	-62
Otros Ingresos De La Propiedad	19	12 066	12 204	-1
Transferencias Corrientes	24	15 251	25 327	-40
Recuperación de provisiones	3	1 664	1 420	17
Recuperación de provisiones y reservas técnicas	8	4 874	3 168	54
Otros Ingresos Y Resultados Positivos	0	97	103	-5

v. Gastos

Al 31 de diciembre de 2024, el total de gastos es de **¢ 50 443 millones** el cual está compuesto por:

Partida	Composición %	Saldo Año 2024 (en millones)	Saldo Año 2023 (en millones)	Variación %
Gastos En Personal	3	1 624	1 553	5
Servicios	5	2 435	1 893	29
Materiales Y Suministros Consumidos	0	28	20	44
Consumo De Bienes Distintos De Inventarios	1	290	364	-20
Pérdidas Por Deterioro Y Desvalorización De Bienes	0	34	23	43
Deterioro De Inversiones Y Cuentas A Cobrar	5	2 718	4 635	-41
Cargos Por Provisiones Y Reservas Técnicas	83	41 616	40 687	2
Costo de ventas de bienes y servicios	1	712	722	1
Resultados Negativos Por Ventas E Intercambio De Bienes	0	21	0	
Transferencias Corrientes	2	881	697	26
Otros Gastos Y Resultados Negativos	0	84	65	30