



INFORME FINAL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2023

CONTRATACIÓN ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)
2019-2023

ENTIDAD CONTRATANTE



ENERO, 2019

PRESENTACIÓN

El siguiente documento corresponde al **Informe final del Plan estratégico Institucional 2019-2023** de la CONTRATACION DIRECTA 2018LA-000003-0006400001, relativa a la Elaboración del Plan Estratégico Institucional PEI (2019-2023).

Este informe consta de 11 capítulos a citar:

Capítulo 1: Marco teórico

Capítulo 2: Metodología utilizada para la elaboración de los componentes del PEI 2019-2023

Capítulo 3: Marco estratégico institucional

- ✓ Misión - Visión - Valores Organizacionales
- ✓ Objetivos Estratégicos
- ✓ Factores Críticos y Factores Críticos de Éxito
- ✓ Cuadro de Mando integral (Perspectivas)
- ✓ Mapa Estratégico

Capítulo 4: Indicadores estratégicos

- ✓ Descripción y Batería de Indicadores de Gestión y Resultado Estratégicos de CONAPE

Capítulo 5: El tablero de control (SCORE CARD)

- ✓ Objetivos, indicadores y pesos
- ✓ Tablero de control
- ✓ Dashboard de Objetivos e indicadores estratégicos (producto adicional)

Capítulo 6: Modelo de medición de avance de ejecución (POLÍTICA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PEI CONAPE 2019-2023)

- ✓ Congruencia de metas
- ✓ Enfoque en tareas específicas
- ✓ Procedimientos y herramientas para el control y evaluación
- ✓ Recolección y ordenamiento de información
- ✓ Sistematización

Capítulo 7: Iniciativas estratégicas 2019-2023

- ✓ Descripción y vinculación de las iniciativas estratégicas con los Objetivos estratégicos

Capítulo 8: Ruta crítica

Capítulo 9: Mapa de responsabilidades

Capítulo 10: Objetivos Operativos para los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023

Capítulo 11: Recomendaciones Finales

EQUIPO PARTICIPANTE DE SIME CONSULTORÍA

Directora de Proyecto, Especialista:	Melania Solano Arrieta
Consultor:	Deybid Elizondo Villalobos
Consultora:	Yendry Fernández Mora
Director Administrativo	Roberto Chacón Rojas

CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Actualizado por	Descripción de los cambios

CONTENIDO

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	8
MISIÓN	8
VISIÓN	11
VALORES.....	13
COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO:	15
EJES ESTRATÉGICOS	17
OBJETIVOS.....	17
ESTRATEGIAS O LÍNEAS DE ACCIÓN:	19
PLANES DE ACCIÓN O PLANES OPERATIVOS:	20
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	21
INDICADORES	21
CUADRO DE MANDO INTEGRAL:.....	26
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PEI 2019-2023	28
CAPÍTULO 3: MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2023	32
MISIÓN - VISIÓN – VALORES ORGANIZACIONALES.....	32
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019-2023	34
FACTORES CRÍTICOS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	35
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PERSPECTIVAS).....	36
PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	36
MAPA ESTRATÉGICO	38
CAPÍTULO 4: INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	41
CAPÍTULO 5: EL TABLERO DE CONTROL (SCORE CARD)	44
OBJETIVOS, INDICADORES Y PESOS	44
TABLERO DE CONTROL.....	46

DASHBOARD DE INDICADORES ESTRATÉGICOS (PRODUCTO ADICIONAL)	49
DASHBOARD DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (PRODUCTO ADICIONAL).....	50
CAPÍTULO 6: MODELO DE MEDICIÓN DE AVANCE DE EJECUCIÓN (POLÍTICA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PEI CONAPE 2019-2023).....	53
CONGRUENCIA DE METAS	55
ENFOQUE EN TAREAS ESPECÍFICAS.....	55
PROCEDIMIENTOS Y HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL Y EVALUACIÓN.....	55
RECOLECCIÓN Y ORDENAMIENTO DE INFORMACIÓN	56
SISTEMATIZACIÓN	56
MODELO PARA EL CONTROL ESTRATÉGICO DEL PEI EN CONAPE	57
CAPÍTULO 7 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 2019-2023	58
DESCRIPCIÓN Y VINCULACIÓN DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	58
CAPÍTULO 8: RUTA CRÍTICA	60
RUTA CRÍTICA DE VIABILIDAD LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS (CAPACIDAD OPERATIVA, VALOR POLÍTICO, VALOR PÚBLICO, VALOR PRIVADO)	61
PRIORIZACIÓN POR VIABILIDAD DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	63
RUTA CRÍTICA DE NECESIDAD DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS (DESENCADENAMIENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE CONAPE)	69
PRIORIZACIÓN POR NECESIDAD DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	71
DESENCADENAMIENTO DE LA RUTA CRÍTICA DE NECESIDAD.....	75
RUTA CRÍTICA DE FACTIBILIDAD DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	79
CAPÍTULO 9: MAPA DE RESPONSABILIDADES	83
CAPÍTULO 10: OBJETIVOS OPERATIVOS	86
OBJETIVOS COMUNES A LOS CUATRO DEPARTAMENTOS	87
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	88
DEPARTAMENTO FINANCIERO	89

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	90
SECRETARÍA EJECUTIVA	91
CAPÍTULO 11: RECOMENDACIONES	92
ANEXOS	94
BIBLIOGRAFÍA	95

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Para entender cada uno de los elementos del plan estratégico institucional, se da inicio con un marco teórico que contextualice los resultados obtenidos:

MISIÓN

La misión de una empresa es el motivo o la razón de ser de la misma. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

Según se establece en el libro: *Conceptos de Administración estratégica*, de Fred R. David, plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿cuál es nuestra misión?”. La declaración de misión es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la “razón de ser” de una empresa.

Todas las empresas tienen una razón de ser, aun si los estrategas no han planteado de manera consciente esta razón por escrito. La elaboración de la misión y visión constituyen el primer paso en la dirección estratégica:

“La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo y evidente que saber cuál es el negocio de una empresa... En realidad, “¿cuál es nuestro negocio?” es casi siempre una pregunta difícil y la respuesta correcta es evidente. La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, pues sólo ellos pueden garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su rumbo y establecer sus objetivos.” (David, 2003)

El proceso de elaboración de la declaración de la misión debe permitir la participación de tantos gerentes como sea posible, ya que las personas se comprometen con una empresa a través de la participación.

La importancia de la declaración de la misión es:

- ✓ *“Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.*
- ✓ *Proporcionar una base, o norma, para distribuir los recursos de la empresa.*
- ✓ *Establecer un carácter general o ambiente corporativo.*
- ✓ *Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como para disuadir a los que no se identifican con ellos de participar aún más en las actividades de la empresa.*
- ✓ *Facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.*
- ✓ *Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puede evaluar y controlar.” (David, 2003)*

Según David Fred los componentes que deben estar contenidos en una misión son los siguientes:

- ✓ *“**Clientes:** ¿quiénes son los clientes de la empresa?*
- ✓ ***Productos o servicios:** ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?*
- ✓ ***Mercados:** geográficamente, ¿dónde compite la empresa?*
- ✓ ***Tecnología:** ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?*
- ✓ ***Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?*
- ✓ ***Filosofía:** ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?*
- ✓ ***Concepto propio:** ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?*
- ✓ ***Preocupación por la imagen pública:** ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?*
- ✓ ***Interés en los empleados:** ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?” (David, 2003)*

Se recomienda dentro de la declaración de la misión, incorporar como mínimo los primeros tres componentes mencionados, los siguientes serán incorporados únicamente si son una característica distintiva de la empresa.

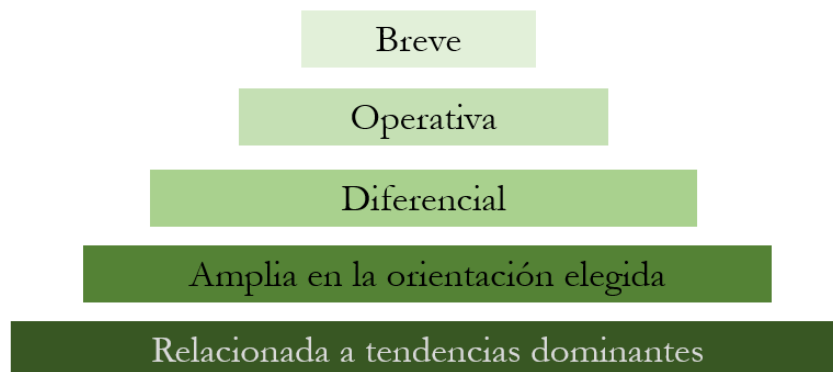
Una declaración de la misión eficaz no debe ser demasiado extensa, hace que surjan sentimientos y emociones positivos hacia la empresa; es inspiradora en el sentido que motiva a los lectores a la acción. Da la impresión de que una empresa es exitosa.

Una buena declaración de misión debe:

1. *“Definir lo que la empresa es y lo que aspira ser;*
2. *Ser lo suficientemente limitada que excluya a algunas empresas y lo suficientemente amplia que permita el crecimiento creativo;*
3. *Distinguir a una empresa determinada de todas las demás;*
4. *Servir como un esquema para evaluar tanto las actividades presentes como futuras;*
5. *Estar establecida en términos tan claros que sea entendida a través de toda la empresa.”*
(David, 2003)

Los atributos de una misión se presentan en la siguiente figura:

Figura 1: Atributos de una misión



Fuente: Villajuana Carlos

Por su parte, según las Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018, (MIDEPLAN, 2018) establecen que una misión bien planteada debe responder a las siguientes preguntas:

Tabla 1 Componentes de la misión según MIDEPLAN

Preguntas a responder en una Misión	Componentes de la Misión	Descripción del Componente
¿Quiénes somos?	Identidad institucional	Cuál es el propósito de la organización, entendido como su razón de ser, por qué existe.
¿A quiénes nos debemos?	Población objetivo	Para quienes van dirigidos los productos de la organización, identificar principales usuarios, beneficiarios o clientes.
¿Qué brindaremos?	Productos Finales	La identificación de los bienes y servicios finales que la organización entrega a la población objetivo.

Fuente: MIDEPLAN, 2018.

Fuente: MIDEPLAN, 2018

“Es importante anotar que la misión institucional debe asociarse al mandato legal otorgado por su respectiva ley o norma de creación, la cual define su marco general de actuación y, por ende, su valor público.

Finalmente, de acuerdo con De la Fuente (2011) la redacción de una misión debe ser:

- ✓ *“Clara y comprensible para todos, de fácil interpretación.*
- ✓ *Breve, para que se pueda recordar fácilmente.*
- ✓ *Específica, delimitando bien el quehacer institucional.*
- ✓ *Compartida, consensuada con las personas de la institución”.* (MIDEPLAN, 2018)

VISIÓN

Según David Fred, los gerentes y ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”. Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de misión integral. La declaración de visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada en conjunto con la gerencia de la empresa.

Cuando los socios laborales y los gerentes definen juntos tanto la visión como la misión, los documentos finales reflejan las visiones personales que los gerentes y los socios laborales

llevan en sus corazones y mentes sobre su propio futuro. La visión compartida crea una comunidad de intereses que impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

La visión es “la condición posible y deseable de una empresa en el futuro”, que concluye metas específicas, mientras que la misión se relaciona más con el comportamiento en el presente.

Los atributos básicos de una declaración de visión se muestran en la siguiente figura:

Figura 2: Atributos de una visión



Fuente: Villajuana Carlos

Las declaraciones de misión y visión bien diseñadas son esenciales en la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. La creación y comunicación de una misión y una visión definidas es una de las tareas más ignoradas de la dirección estratégica. Sin declaración de misión y visión, las acciones a corto plazo de una empresa pueden ser contraproducentes para los intereses a largo plazo.

Según el MIDEPLAN, *“La visión es la declaración que enuncia lo que la institución desea ser en el futuro. Esta se constituye en las expectativas que tiene la misma sobre su futuro. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentarán su accionar público.*

En general la visión responde a dos preguntas:

- ✓ ¿Hacia dónde queremos llegar?
- ✓ ¿Cómo la organización quiere ser vista en el futuro?

Esta se presenta como una imagen objetivo de largo plazo, es fácil de captar y recordar, inspira, pero a la vez plantea un reto para su logro; además, es el punto de consenso sobre el futuro de la institución.” (MIDEPLAN, 2018)

Se establecen en el documento del MIDEPLAN como preguntas guía para la redacción de la visión las siguientes:

Figura 3: Preguntas guía que facilitan la redacción de la visión



Fuente: De La Fuente, 2011.

Fuente: MIDEPLAN, 2018

VALORES

Jorge Yarce en su libro “Los valores son una ventaja competitiva” explica la raíz de la palabra valor de la siguiente manera:

“Valor viene del latín “valere” que significa estar en forma, ser fuerte, ser capaz de algo, ser útil para algo, valerse por sí mismo. Pero más radicalmente, viene del griego “axios” (“lo que vale”, “lo que tiene un precio”, “lo que todo el mundo considera digno de estimación”).” (Yarce, 2000)

Para efectos de esta contratación se tomarán las siguientes definiciones de la Inga. Melania Solano:

PRINCIPIOS

- ✓ Son normas naturales y se consideran normalmente inmutables a través del tiempo.
- ✓ Cambiar los principios es como cambiar la moral, como ser incoherente en la vida.
- ✓ Proviene del latín “principium” y significa “aquello de lo cual algo proviene de una determinada manera”
- ✓ Ejemplos: dignidad de la persona, respeto a la palabra, integridad, honestidad, lealtad, respeto a la vida

VALORES

- ✓ Tienen carácter normativo superior a partir de los cuales se deducen otros
- ✓ Es un bien descubierto y elegido en forma libre y consciente, que busca ser realizado por una persona

Dentro de los valores podemos encontrar dos tipos:

1. Valores estratégicos diferenciadores:

*Convicciones e ideas que **buscan diferenciar a la organización en el mercado** y que guían el comportamiento de los miembros de la organización hacia el cumplimiento de su misión y visión. Ejemplos: competitividad, calidad, liderazgo*

2. Valores conductuales compartidos:

*Convicciones e ideas compartidas que soportan **la cultura organizacional** y que guían el comportamiento de los miembros de la organización hacia el cumplimiento de su misión, visión y sus valores estratégicos. Ejemplos: trabajo en equipo, compromiso, lealtad*

Según el MIDEPLAN, “los valores institucionales se definen como: “(...)conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad; representan su orientación y cultura institucional.” (Pareja, 2012, p. 155). Son reflejo de la identidad de la

institución, constituyen la expresión de la cultura organizacional y se configura como un referente fundamental para poder desarrollar la visión y la misión.

Una vez que han sido enumerados cada uno de los valores institucionales, se debe elaborar una breve explicación de lo que significan en el contexto organizacional. El proceso de formulación debe ser participativo con el fin de que sean interiorizados y acogidos por todos los colaboradores de la organización, de manera que sirvan de guía en el quehacer cotidiano.” (MIDEPLAN, 2018)

COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO:

Las Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), (MIDEPLAN, 2018) establecen los siguientes conceptos:

- ✓ **“Plan Estratégico Institucional (PEI):** *Son instrumentos de planificación institucional basados en el mediano y largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos, nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales.*

- ✓ **Planes Operativos Institucionales (POI):** *Es el instrumento de planificación institucional anual formulado en concordancia con el PEI, PND y PNS, donde se concretan las políticas y funciones de la entidad en objetivos, metas e indicadores institucionales, traduciéndose en los programas y proyectos para la prestación de los productos (bienes y servicios) que se deberán ejecutar en el período anual. Se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados (productos, efectos e impactos), expresados en el presupuesto institucional.*

- ✓ **Marco estratégico:** *El marco estratégico, también denominado marco filosófico, es el apartado del PEI que describe los grandes aspectos que generan identidad a la institución. Este se refiere a: qué es y qué se aspira como institución, es decir, la Misión y la Visión. Además, incluye los valores por los cuales se rigen los funcionarios que la*

integran. El marco estratégico guía y alinea a toda la organización hacia un solo rumbo que facilita la toma de decisiones y define los límites dentro de los cuales se desarrolla la Institución, mediante objetivos y estrategias (líneas de acción)” (MIDEPLAN, 2018)

✓ **Componentes del plan estratégico:**

Tabla 2 Componentes básicos del Plan Estratégico Institucional

Elementos del PEI	Contenidos	Requerimientos del MMGI
Introducción	-Definición del PEI e importancia para el desarrollo de la institución. -Breve descripción del proceso de elaboración del PEI.	Compromiso institucional para ejecutar el Plan Estratégico.
Contexto Estratégico	El contexto estratégico debe contener los siguientes apartados: -Análisis del marco jurídico. -Determinación del valor público. -Identificación de personas usuarias. -Definición del marco de procesos. -Identificación de productos institucionales (bienes/servicios). -Análisis situacional. -Identificación de recursos. -Definición de riesgos. -Identificación de resultados.	Desarrollar un proceso de planificación estratégica coherente con la misión, visión y valores, basado en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios y la ciudadanía, de acuerdo con las condiciones de su entorno. -Delimitar a sus usuarios y demás actores involucrados. -Identificar y considerar los resultados clave necesarios para alcanzar la misión, la visión y los objetivos estratégicos. -Contemplar en la planificación estratégica los siguientes factores clave: FODA. -Acciones que permitan anticipar los cambios tecnológicos, competencias y entorno regulatorio. -Sostenibilidad y continuidad organizacional de largo plazo. - Evaluar los riesgos e identificar las acciones para atenderlas.
Estrategia institucional	El marco estratégico contiene lo siguiente: -Marco filosófico de la institución (misión, visión y valores). -Objetivos. -Líneas de acción o estrategias	Delimitar los objetivos estratégicos, así como un plan de acción para alcanzarlos, estableciendo las metas y desafíos institucionales de corto, mediano y largo plazo para cada objetivo definido.
Plan de Acción	La implementación de la estrategia requiere el desarrollo de los siguientes apartados: -Plan de Acción con su respectiva matriz. -Indicadores de resultado y de productos. -Análisis de la estructura organizacional. -Estrategia de divulgación.	Compromiso institucional para ejecutar el Plan Estratégico.
Seguimiento y evaluación	-Establecimiento del marco de seguimiento del PEI. -Determinar las evaluaciones a las que va a estar sometido el PEI.	Revisión, evaluación y actualización de la estrategia.

Fuente: (MIDEPLAN, 2018)

EJES ESTRATÉGICOS

MIDEPLAN establece en su Manual de Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2018 (MIDEPLAN, 2018), la definición de los ejes estratégicos de la siguiente forma:

“Los ejes son líneas maestras de intervención sistémica, deben ser estratégicos, deben responder al impacto y a las exigencias del entorno. Los ejes se pueden diseñar a partir del análisis FODA o FOAR, de tal manera que, permita aprovechar las oportunidades y fortalezas de la institución, generar neutralidad en las amenazas y superar las debilidades.

Los ejes son el camino a seguir en cada área estratégica de la institución, deben ser de mediano o largo plazo, deben permitir responder a la operacionalización del PEI mediante objetivos estratégicos y líneas de acción.”

Para el caso de CONAPE se definieron cuatro líneas estratégicas a citar:

- ✓ Desarrollo de productos/ servicios
- ✓ Fortalecimiento Institucional
- ✓ Fortalecimiento de la Imagen Institucional
- ✓ Fortalecimiento interno/ Gestión de Talento Humano

OBJETIVOS

Según el Manual de Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2018 (MIDEPLAN, 2018),:

“Los objetivos constituyen los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado, de manera que permitan cumplir con la misión y concretar la visión de la organización”

Los objetivos responden a las preguntas, estos responden a la pregunta: ¿Qué queremos alcanzar? y ¿Para qué?

Existen diferentes tipos de objetivos que contribuyen de una manera articulada a la medición de lo que se quiere lograr. *“La siguiente figura muestra la vinculación entre los*

objetivos de desarrollo o fin con el impacto, estos deben responder a la visión y misión de la institución, el objetivo general, estratégico o también conocido como propósito se concatena al efecto y los objetivos específicos responder a los productos identificados.” (MIDEPLAN, 2018)

Figura 4: Jerarquía de los objetivos



Fuente: Manual de Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2018 (MIDEPLAN, 2018)

Algunas características que deben ser tomadas en cuenta al momento de redactar los objetivos estratégicos según el MIDEPLAN son los siguientes (MIDEPLAN, 2018):

- ✓ *“Deben ser coherentes con la misión y visión de la organización, de forma que le permitan direccionarse a la solución de los principales problemas identificados, así como los resultados obtenidos como producto del respectivo análisis situacional.*
- ✓ *Deben ser temporales, que respondan a un período de tiempo establecido. Por ende, determinan los resultados que la organización desea alcanzar en el mediano y largo plazo.*
- ✓ *Deben ser cuantificables, de manera que permitan medir los avances respecto a lo planificado.*

- ✓ *Deben ser alcanzables, en función de la capacidad institucional, con el fin de evitar la generación de falsas expectativas y mal uso de los recursos disponibles.*
- ✓ *Deben ser participativos, incorporando a todo el personal de la organización, para que estos sean consensuados y se facilite su logro.*
- ✓ *Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo, evitando el uso de términos que generen ambigüedad y que dificulten su medición.”*

ESTRATEGIAS O LÍNEAS DE ACCIÓN:

Una vez que se tienen definidos los objetivos estratégicos de la organización, corresponde hacerse la interrogante: *“¿Cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos o los resultados esperados?”* (MIDEPLAN, 2018)

Para lograr responder a esa interrogante se establecen las líneas de acción o estrategias que son definidas por el MIDEPLAN de la siguiente manera:

“Las líneas de acción también conocidas como estrategias, constituyen los medios por los cuales la organización logrará la consecución de sus objetivos estratégicos. Según Armijo (2011) “Permiten la definición de los planes de acción y constituyen la base para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos. (...) proporcionan una plataforma para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.” (p. 48).” (MIDEPLAN, 2018)

El diagnóstico realizado anteriormente, de donde se obtienen las fuerzas internas y externas que influyen sobre la organización resultan indispensables tanto para el establecimiento de los objetivos estratégicos como para la formulación de las estrategias, buscando la potencialización de las fuerzas y superando las principales debilidades.

“Al respecto, Medianero (s.f) en el documento Guía metodológica para el diseño de planes estratégicos en el sector público, plantea cuatro tipos básicos de estrategias:

ESTRATEGIAS FO: que utilizan las fortalezas institucionales para aprovechar las oportunidades del entorno. Cuando una organización presenta debilidades importantes,

trata de superarlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas o neutralizarlas para concentrarse en las oportunidades.

ESTRATEGIAS DO: que consisten en superar las debilidades internas al aprovechar oportunidades externas. Partiendo del reconocimiento de sus debilidades pertinentes, la organización busca superarlas para aprovechar determinadas oportunidades dadas por el entorno.

ESTRATEGIAS FA: que consisten en utilizar las fortalezas existentes para evitar o reducir el impacto de determinadas amenazas externas.

ESTRATEGIAS DA: que constituyen estrategias típicamente defensivas, toda vez que buscan al mismo tiempo afrontar debilidades internas y enfrentar amenazas externas. Una organización con muchas debilidades y amenazas se situaría en una situación precaria y estaría obligada a luchar por su sobrevivencia, fusionarse, reducir sus gastos, obtener rápidamente fondos u optar por la liquidación antes de que los daños alcancen mayores proporciones.” (MIDEPLAN, 2018)

PLANES DE ACCIÓN O PLANES OPERATIVOS:

Una vez definidas las principales líneas estratégicas de acción a seguir, resulta importante realizar las siguientes interrogantes:

- ✓ *“¿Qué se debe hacer?*
- ✓ *¿Cuándo se debe hacer?*
- ✓ *¿Quiénes son los responsables de hacerlo?*
- ✓ *¿Cuáles y cuántos recursos se requieren para hacerlo?*
- ✓ *¿Cómo se medirá el grado de ejecución?” (MIDEPLAN, 2018)*

Estas interrogantes deben ser plasmadas en los planes de acción que debe desarrollar la organización para los cuales deben considerarse los siguientes elementos:

- ✓ *“Deben alcanzar resultados que hayan sido planificados.*
- ✓ *Se constituyen en instrumentos ágiles, sencillos y concretos.*

- ✓ *Las metas deben ser claramente redactadas y comunicadas a todo el personal de la organización, para que facilite su logro.*
- ✓ *Se les debe brindar seguimiento (mínimo de manera trimestral) para verificar su cumplimiento.*
- ✓ *Los Planes de Inversión Pública y Acción Social deberán ser considerados en el proceso de elaboración del PEI e incorporados en el Plan de Acción.” (MIDEPLAN, 2018)*

Según el MIDEPLAN: *“Los planes de acción o planes operativos constituyen un instrumento de planificación de corto plazo -programación anual- de los objetivos establecidos por la organización, que permite a cada unidad de trabajo, orientar su quehacer de acuerdo con los compromisos establecidos en el marco estratégico, del cual se desprende la misión, visión, ejes, objetivos estratégicos y líneas de acción institucionales.*

Dichos planes comprenden la definición de metas, plazos, responsables, recursos disponibles, actividades tendientes a generar productos (bienes y servicios) sobre los que se establecen dichas metas y sus respectivos indicadores. Es de suma importancia considerar los riesgos, definir resultados, establecer línea base.

La importancia de los planes de acción radica en evitar que la organización actúe “apagando incendios”, cada uno de ellos comprende un orden y una planificación de tareas por cumplir, lo cual facilitará la consecución de los objetivos propuestos.” (MIDEPLAN, 2018)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Un Factor Crítico de Éxito (FCE) es lo que es necesario que ocurra, porque si no, los objetivos de la organización no se cumplen. Es el factor que va a indicar si se cumple o no el objetivo y, por lo tanto, es este el que se debe medir por medio de un indicador. Determinando los factores críticos de éxito, se pueden determinar los indicadores de gestión (qué quiero lograr) y resultado (para qué). (MIDEPLAN, 2018)

INDICADORES

Un indicador es una medida que brinda información cuantitativa o cualitativa del grado de cumplimiento de los objetivos de una intervención pública (política, plan, programa o

proyecto) que se utiliza para demostrar el cambio dado con respecto a una situación de partida.

Según lo establece MIDEPLAN:

“El indicador debe considerar el compromiso del responsable por su cumplimiento y ser útil para este, para la institución y para las personas usuarias externas. De igual forma, debe tener una fuente de información confiable que lo respalde.

Un buen indicador debe considerar los siguientes aspectos:

- a. Debe ser apropiado y coherente con el objeto de que se pretende medir, o sea, guardar una relación o vinculación lógica con el mismo y permite medir de manera específica su realización.*
- b. El indicador debe permitir medir el avance hacia la situación esperada.*
- c. Debe ser útil, en la medida que la información permita hacer comparaciones en el tiempo.*
- d. Debe ser susceptible de análisis por parte de los gestores.*
- e. La información que genere debe ser útil para la toma de decisiones.*
- f. Debe ser verificable, es decir, que permita comprobar la calidad y la pertinencia de la información.*
- g. Constituyen la base de cómo la institución o el programa quieren ser medidos.*
- h. Deben medir resultados (intermedios o finales) no esfuerzos.*
- i. Tienen que ser comparativos sobre lo planeado o sobre un estándar.*
- j. Son una señal de alerta sobre el comportamiento de una o dos variables que interesa medir respecto de cuán bien o mal se está logrando la meta definida, por lo que servirán para detectar posibles desvíos y corregirlos.*
- k. Debe evitarse la definición de indicadores que generen “incentivos perversos”, los cuales se refieren a los efectos contraproducentes de las acciones que se pueden llevar a cabo por la institución para cumplir con el desempeño.*
- l. Las metas del indicador deben ser realistas y autofinanciadas con los recursos del presupuesto asignado y considerar las capacidades de la institución para cumplirlas.*

- m. *Se debe valorar la pertinencia de formular indicadores complementarios, en el caso de que así se requiera.*
- n. *No redactar metas de indicadores cuya demanda debe ser satisfecha en 100% y es poco relevante como indicador de desempeño institucional, es decir, que si aumenta o disminuye la demanda no debería existir un problema de gestión para enfrentarlo.*
- o. *Se debe recurrir a diferentes parámetros para fijar el nivel de desempeño proyectado:*
- ✓ *Desempeño histórico (año t-1, año t-2, etc).*
 - ✓ *Desempeño de instituciones similares, buenas prácticas internacionales, benchmarking.*
 - ✓ *Desempeño proyectado de acuerdo con mejoras tecnológicas o de procesos según la capacidad institucional.*
- p. *Siempre debe especificarse si el nivel esperado será a nivel nacional, regional o local.*
- q. *Debe quedar claramente establecido cuál es el responsable por el cumplimiento de la meta, aun cuando otros intervengan con producción intermedia o final.*
- r. *“Los indicadores suelen ser definidos como un instrumento que nos provee evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado.” (Armijo M. , 2011).*
- s. *La siguiente tabla muestra algunos indicadores según su tipo, que pueden ser orientadores en el proceso.*

Tabla 3 Tipos de indicadores

Tipo de indicador	Conceptualización	¿Qué se quiere evaluar?	Definición del indicador
Gestión	Desarrollo de todas las intervenciones de una política, programa o proyecto que transforman sus insumos en productos	Aspectos relacionados con sus Actividades o gestión	Miden los procesos, acciones y operaciones adelantados dentro de la etapa de implementación de una política, programa o proyecto. Aportan los elementos en los cuales pueden analizarse la eficiencia, eficacia, oportunidad, ejecución presupuestal, entre otros, de la entidad ejecutora
Producto	Productos y servicios consecuencia inmediata de las actividades de una política, programa o proyecto	Aspectos relacionados con los productos	Miden los bienes o servicios directamente provistos por una política, programa o proyecto, a partir de la transformación de sus insumos
Resultado	Efectos inmediatos de los productos de una política, programa o proyecto, sobre la población afectada	Aspectos relacionados con los resultados	Miden los resultados a corto plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto
Impacto	Efectos a largo plazo sobre la población en general atribuibles a la implementación de una política, programa o proyecto	Aspectos relacionados con los impactos	Miden los efectos a mediano o largo plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto, sobre la población directamente afectada o la efectividad del desarrollo del proyecto, en términos de logro de objetivos económicos, sociales, políticos, culturales y ambientales definidos en las programas, políticas de los planes de desarrollo

Fuente: Manual de Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2018 (MIDEPLAN, 2018)

Para efectos del plan estratégico de CONAPE se definen estos dos tipos de indicadores:

- ✓ **Gestión:** Indican el grado de cumplimiento con respecto a lo que se ha planeado previamente
- ✓ **Resultado:** Indican el efecto que se ha logrado al desarrollar lo que anteriormente se ha planeado

“Algunos pasos básicos para la construcción de los indicadores son:

- ✓ *Tener claridad sobre lo que se desea medir, qué productos, qué objetivos de referencia se tienen que establecer para la medición.*
- ✓ *Los productos, objetivos e indicadores surgen de una fase de planificación estratégica.*
- ✓ *Identificar las áreas de desempeño: Eficiencia, Eficacia, Calidad, Economía.*
- ✓ *Describir la fórmula de cálculo.*
- ✓ *Establecer la línea base.*

- ✓ *Establecer las metas o el valor deseado del indicador.*
- ✓ *Señalar la periodicidad de cálculo de las variables.*
- ✓ *Realizar la interpretación de los indicadores y del desempeño.*

Criterios técnicos para valorar los indicadores:

- ✓ *Relevancia: no es posible ni deseable medirlo todo, por eso es fundamental generar un grupo de pocos indicadores, pero consistentes en su información*
- ✓ *Pertinencia: miden lo correcto, es decir, lo que realmente se quiere evaluar.*
- ✓ *Integración: que permita medir las distintas dimensiones del desempeño (eficacia, eficiencia, economía, calidad).*
- ✓ *Homogeneidad: se debe utilizar siempre la misma unidad de medida, para obtener el mismo resultado.*
- ✓ *Independencia: medir lo controlable, lo que la institución o el programa sea capaz de controlar. Que su cumplimiento no dependa de factores externos a la institución.*
- ✓ *Confiabilidad: contar con los datos suficientes y demostrables. Debe quedar claro la fuente de datos sobre la cual verificar el cumplimiento. Los datos deben ser auditables, es decir, debe existir la posibilidad de ser verificados independientemente de forma externa.*
- ✓ *Costo razonable: el costo de generar los indicadores se justifica respecto del uso que se le dará para la toma de decisiones, es decir, su obtención debe tener un costo razonable en relación con los beneficios que reporta la información que brindan. ✓ Ser inequívocos: su análisis no debe permitir interpretaciones ambiguas o contrapuestas.*

Posteriormente, una vez atendidos los puntos anteriores, es importante responder a las siguientes interrogantes para validar los indicadores formulados:

- ✓ *¿Se relaciona el indicador con el objetivo al cual está vinculado?*
- ✓ *¿Se relaciona el indicador con el producto al cual está vinculado?*
- ✓ *¿Es importante el indicador para la institución?*
- ✓ *¿Es posible recopilar datos confiables y precisos para este indicador?*
- ✓ *¿El resultado de este indicador podría estar condicionado solo por factores internos?*

- ✓ *¿Está la información de este indicador disponible y accesible a los interesados? (interesados internos y externos, el público en general, etc.)*
- ✓ *¿El indicador fue elaborado en forma participativa? (liderazgo y personal de la institución y el programa, grupos de interés público, etc.).*
- ✓ *¿Es importante el indicador para el usuario?*
- ✓ *¿Muestra o expresa el indicador de forma clara el resultado para poder ser analizado por los interesados externos a la institución?” (MIDEPLAN, 2018)*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Una vez que se tienen definidos todos estos elementos deben identificarse las interrelaciones entre ellos, para lo cual se utiliza la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI).

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa” (cmigestión, 2018)

El CMI contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas, las cuales se presentan en la siguiente figura:

Figura 5: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (cmigestión, 2018)

“Lo más habitual en las organizaciones que disponen de **cuadros de mando** es que estén **basados en indicadores económico-financieros**, con lo cual se tiene una visión cortoplacista del potencial de la organización.

El modelo de CMI diseñado por Kaplan y Norton (**Balanced Scorecard**) busca un cuadro de mandos “balanceado”, donde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos.

- ✓ Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- ✓ Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- ✓ Procesos: ¿En qué debemos sobresalir?
- ✓ Clientes: ¿Cómo nos ven los clientes?” (cmigestión, 2018)

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PEI 2019-2023

El Diagnóstico Organizacional se utiliza como insumo para la revisión y construcción de la Misión, Visión y los Valores Organizacionales de CONAPE, de ahí se sustenta la construcción de los ejes estratégicos, objetivos estratégicos, factores críticos de éxito, indicadores estratégicos, lineamientos estratégicos (iniciativas estratégicas), objetivos operativos y los indicadores operativos.

El desarrollo de todos los componentes anteriormente citados se da mediante la realización de 10 talleres de trabajo con personal de CONAPE durante el 2018 y 5 talleres adicionales en el 2019, donde se da una construcción participativa, llegando a consensos en los respectivos resultados.

Con base en los resultados de cada componente el equipo consultor construyó el mapa estratégico, el balance scorecard y el tablero de control (con programación para el seguimiento de los objetivos estratégicos).

Seguidamente se muestra el resumen de los 15 talleres de trabajo:

# Taller	Nombre Taller	Fecha	Hora	Objetivo	Productos obtenidos
0	Introducción planificación estratégica	02 de octubre del 2018	09:00 am a 11:15 am	Analizar la importancia de la Planificación Estratégica en todos sus componentes, con el fin de que las personas que participan de este taller reflexionen y comprendan la relevancia de este proceso en CONAPE.	Análisis sobre la importancia de la Planificación Estratégica
1	Diagnóstico Organizacional	11 de octubre del 2018	07:30 am a 11:30 am	Validar datos relevantes a contemplar en el diagnóstico externo e interno de CONAPE	Datos validados relevantes a contemplar en el diagnóstico

					externo e interno de CONAPE
2	Análisis Estratégico	16 de octubre del 2018	07:30 am a 11:30 am	Desarrollar el análisis estratégico basado en el FODAL de CONAPE	FODAL validado para el diagnóstico organizacional Análisis estratégico basado en el FODAL de CONAPE
3	Misión Visión	24 de octubre del 2018	07:30 am a 11:30 am	-Conocer los resultados de las matrices estratégicas, a partir de los resultados obtenidos en los ejercicios anteriores -Realizar propuestas de mejora a la Misión y Visión actuales de CONAPE	Propuestas de Misión Visión 2019-2023
4	Valores Estratégicos y Conductuales	lunes 29 de octubre del 2018	07:30 am a 11:30 am	Establecer Misión y Visión de CONPE -Realizar propuesta de mejora a valores	Misión Visión 2019-2023 Propuesta de mejora a valores
5	Objetivos estratégicos	07 de noviembre del 2018	07:30 am a 11:30 am	Establecer objetivos estratégicos a partir de la matriz DAFO y lineamientos estratégicos.	Objetivos estratégicos CONAPE 2019-2023 (AVANCE, PARTE 1)
6	Objetivos estratégicos (Segunda Parte),	14 de noviembre del 2018	07:30 am a 11:30 am	Establecer objetivos estratégicos a partir de la matriz DAFO y lineamientos estratégicos. (SEGUNDA PARTE DEL TALLER 5)	Objetivos estratégicos CONAPE 2019-2023 (PARTE II)
7	Indicadores estratégicos	20 de noviembre del 2018	07:30 am a 12:00 am	Validar los objetivos estratégicos establecidos y los indicadores propuestos	Objetivos estratégicos de CONAPE 2019-2023 Validados

					Indicadores estratégicos establecidos. (Primera parte)
8	Indicadores estratégicos (Segunda parte)	28 de noviembre del 2018	07:30 am a 3:00 pm	Validar los objetivos estratégicos establecidos y los indicadores propuestos (CONTINUACIÓN DEL TALLER 7)	Misión - Visión - Valores estratégicos y conductuales de CONAPE 2019-2023 Validados Ejes y Objetivos estratégicos de CONAPE 2019-2023 Validados Indicadores estratégicos de CONAPE 2019-2023 Validados
9	Mapa estratégico y Balance Scorecard	06 de diciembre del 2018	07:30 am a 3:00 pm	Validar los insumos requeridos para el Mapa Estratégico y Balance Scorecard	Lineamientos Estratégicos de CONAPE 2019-2023 Validados
		07 de diciembre del 2018	01:00 pm a 3:00 pm		Fichas de indicadores estratégicos de CONAPE 2019-2023 Validados Factores críticos de éxito validados
10	Validación de los lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores operativos con el Departamento de Planificación	07 de enero del 2019	08:00 am a 02:30 pm	Validar los lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores operativos atinentes al Departamento de Planificación	Lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores operativos del Departamento de Planificación validados

11	Validación de los lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores operativos con el Departamento Financiero	09 de enero del 2019	08:00 am a 11:30 am	Validar los lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores operativos atinentes al Departamento Financiero	Lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores operativos del Departamento Financiero validados
12	Validación de los lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores operativos con la Secretaría Ejecutiva	10 de enero del 2019	08:00 am a 04:00 pm	Validar los lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores operativos atinentes a la Secretaría Ejecutiva	Lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores operativos de la Secretaría Ejecutiva validados
13	Validación de los lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores operativos con el Departamento de Crédito	11 de enero del 2019	08:30 am a 12:30 pm	Validar los lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores operativos atinentes al Departamento de Crédito	Lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores operativos del Departamento de Crédito
14	Validación de las matrices RASCI y OE-LE con el equipo gerencial	14 de enero del 2019	10:00 am a 12:40 pm	Validar las matrices RASCI y la OE-LE con el equipo gerencial	Matrices RASCI y OE-LE validadas

Las actividades, listas de asistencia y la descripción de cómo se desarrollaron los productos en estos talleres se presentan en el Anexo 1: Memorias de los talleres.

CAPÍTULO 3: MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2023

MISIÓN - VISIÓN – VALORES ORGANIZACIONALES

A continuación, se presenta las declaraciones de Misión, Visión y Valores de CONAPE 2019-2023:

MISIÓN

“Somos una institución estatal costarricense especializada en préstamos para educación superior y técnica que facilita condiciones accesibles a estudiantes que requieren apoyo económico, dentro y fuera del país.”

VISIÓN

“Seremos reconocidos como la mejor alternativa en el otorgamiento de préstamos para estudios de educación superior y técnica.”

VALORES

Tabla 4 Valores Estratégicos y Conductuales 2019-2023

Valores estratégicos	Valores conductuales que conducen al valor estratégico
Compromiso	Honestidad
	Cultura de servicio
	Proactividad
Transparencia	Honestidad
	Cooperación
	Integridad
Excelencia	Cultura de servicio
	Proactividad
	Cooperación

Fuente: SIME Consultoría a partir de los talleres de trabajo PEI 2019-2023

Tal y como se presentó en el marco teórico los valores estratégicos son convicciones e ideas que buscan diferenciar a la organización en el mercado y que guían el comportamiento de los miembros de la organización hacia el cumplimiento de su misión y visión. Por su parte, los valores conductuales son convicciones e ideas compartidas que soportan la cultura organizacional y que guían el comportamiento de los miembros de la organización hacia el

cumplimiento de su misión, visión y sus valores estratégicos. Es decir, los valores conductuales se vinculan con los estratégicos dado que los primeros son necesarios en la cultura organizacional para que se den los segundos.

Las definiciones establecidas para estos valores se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5 Definiciones Valores Estratégicos y Conductuales

Valores estratégicos	Definición
Compromiso	En CONAPE nos involucramos en el desarrollo del país brindando apoyo y guía al estudiante que necesita de nuestros servicios.
Transparencia	En CONAPE efectuamos las acciones de forma tal, que puedan ser exhibidas, supervisadas o evaluadas, en cumplimiento de la normativa ética, técnica y legal que nos regula, tanto a nivel interno como externo.
Excelencia	En CONAPE ofrecemos un servicio con mayor valor del esperado por nuestros clientes.

Valores conductuales	Definición
Honestidad	Nuestro personal se caracteriza por ser responsable, íntegro y correcto, fiel de sus deberes.
Cultura de servicio	Nuestro personal pone a disposición sus conocimientos, habilidades, destrezas e interés para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.
Proactividad	Tenemos iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.
Integridad	Nuestro personal se caracteriza por la rectitud y coherencia personal de acuerdo con principios y valores éticos.
Cooperación	Entre nosotros prevalece la comunicación asertiva, reciprocidad, empatía, respeto, solidaridad, trabajo en equipo y tolerancia con el objetivo de alcanzar una meta en común

Fuente: SIME Consultoría a partir de los talleres de trabajo PEI 2019-2023.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019-2023

A continuación, se presenta los Ejes estratégicos y objetivos estratégicos de CONAPE 2019-2023:

Tabla 6 Ejes y objetivos estratégicos 2019-2023

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
DESARROLLO DE PRODUCTOS/SERVICIOS	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes
	OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.
	OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el país.
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales
FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL	OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.
FORTALECIMIENTO INTERNO/ GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio

Fuente: SIME Consultoría a partir de los talleres de trabajo PEI 2019-2023

FACTORES CRÍTICOS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Es importante destacar la diferencia entre un factor crítico y factor crítico de éxito, un factor crítico es algo que debe ocurrir o no debe de ocurrir para conseguir un objetivo, por su parte un factor crítico de éxito (FCE) es lo que es necesario que ocurra, de lo contrario los objetivos de la organización no se cumplen.

Los factores críticos de éxito se obtienen de los objetivos estratégicos, mientras que los factores críticos se obtienen de la Ruta Crítica.

Seguidamente se muestra los Factores críticos de éxito, de acuerdo con los objetivos estratégicos planteados:

Tabla 7 Factores críticos de éxito

OBJETIVO ESTRATÉGICO	FCE – GESTIÓN (Qué quiero lograr)	FCE – RESULTADO (Para qué)
OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	Sostenibilidad financiera	Cumplimiento de necesidades
OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	Conocimiento de tendencias	Oferta de productos y servicios ajustados
OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de préstamos para educación de preferencia en el País.	Mejoramiento de productos y servicios	Preferencia como opción de préstamos
OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	Gestión administrativa eficiente	Cumplimiento de metas institucionales
OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.	Mejoramiento de imagen	Reconocimiento institucional
OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	Mejoramiento de clima y cultura	Motivación del personal

Fuente: SIME Consultoría a partir de los talleres de trabajo PEI 2019-2023

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PERSPECTIVAS)

Como se mencionó anteriormente, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir la evolución de la actividad de una organización, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

Los principales componentes del Cuadro de Mando Integral son:

1. Los objetivos estratégicos
2. Las perspectivas
3. El mapa estratégico
4. Los indicadores estratégicos
5. El tablero de control

Dado que los objetivos estratégicos ya fueron definidos anteriormente, a continuación, se describen los siguientes 4 componentes (perspectivas, mapa estratégico, indicadores estratégicos y el tablero de control)

Asimismo, se presenta un apartado con el Modelo de medición de avance de ejecución del Plan estratégico en el cual se establece cómo se le debe dar seguimiento al Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

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

referente o propuesta y de acuerdo con la organización y su propuesta de valor, se pueden definir otras.

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

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

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

Tabla 8: definición de perspectivas para CONAPE y clasificación de objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	DEFINICIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO
1. Aprendizaje-crecimiento	Permite analizar la capacidad que se debe desarrollar en el personal para llevar alcanzar la visión de CONAPE. El objetivo estratégico asociado a esta perspectiva responde a la siguiente pregunta generadora de valor <i>¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender, gestionar nuestro conocimiento y crecer?</i>	OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio
2. Procesos internos	Desarrolla un análisis de las capacidades institucionales desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor, El objetivo estratégico asociado a esta perspectiva responde a la siguiente pregunta generadora de valor <i>¿Qué debemos desarrollar en nuestros procesos internos para cumplir con nuestra visión?</i>	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales
3. Valor privado	Identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de CONAPE. Permite crear valor y diferenciación desde este punto de vista del cliente. El objetivo estratégico asociado a esta perspectiva responde a la siguiente pregunta generadora de valor <i>¿cómo deben vernos nuestros clientes?</i>	OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.

		OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de préstamos para educación de preferencia en el País.
4. Valor público	Contempla el valor, imagen y posicionamiento que CONAPE aspira lograr en la sociedad costarricense, especialmente en aquellas áreas y poblaciones y actores políticos de interés institucional. El <i>valor</i> se genera en la medida que un público reconozca el bien o el servicio como respuesta a una necesidad o preferencia. El objetivo estratégico asociado a esta perspectiva responde a la siguiente pregunta generadora de valor: <i>¿cuál es la imagen pública que queremos mostrar en el entorno?</i>	OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.
5. Financiera	Implica la propuesta de valor desde el punto de vista del crecimiento financiero para lograr la sostenibilidad de la organización. El objetivo estratégico asociado a esta perspectiva responde a la siguiente pregunta generadora de valor: <i>¿cómo lograr el crecimiento económico para alcanzar la sostenibilidad del negocio?</i>	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes

Fuente: SIME Consultoría a partir de los talleres de trabajo PEI 2019-2023

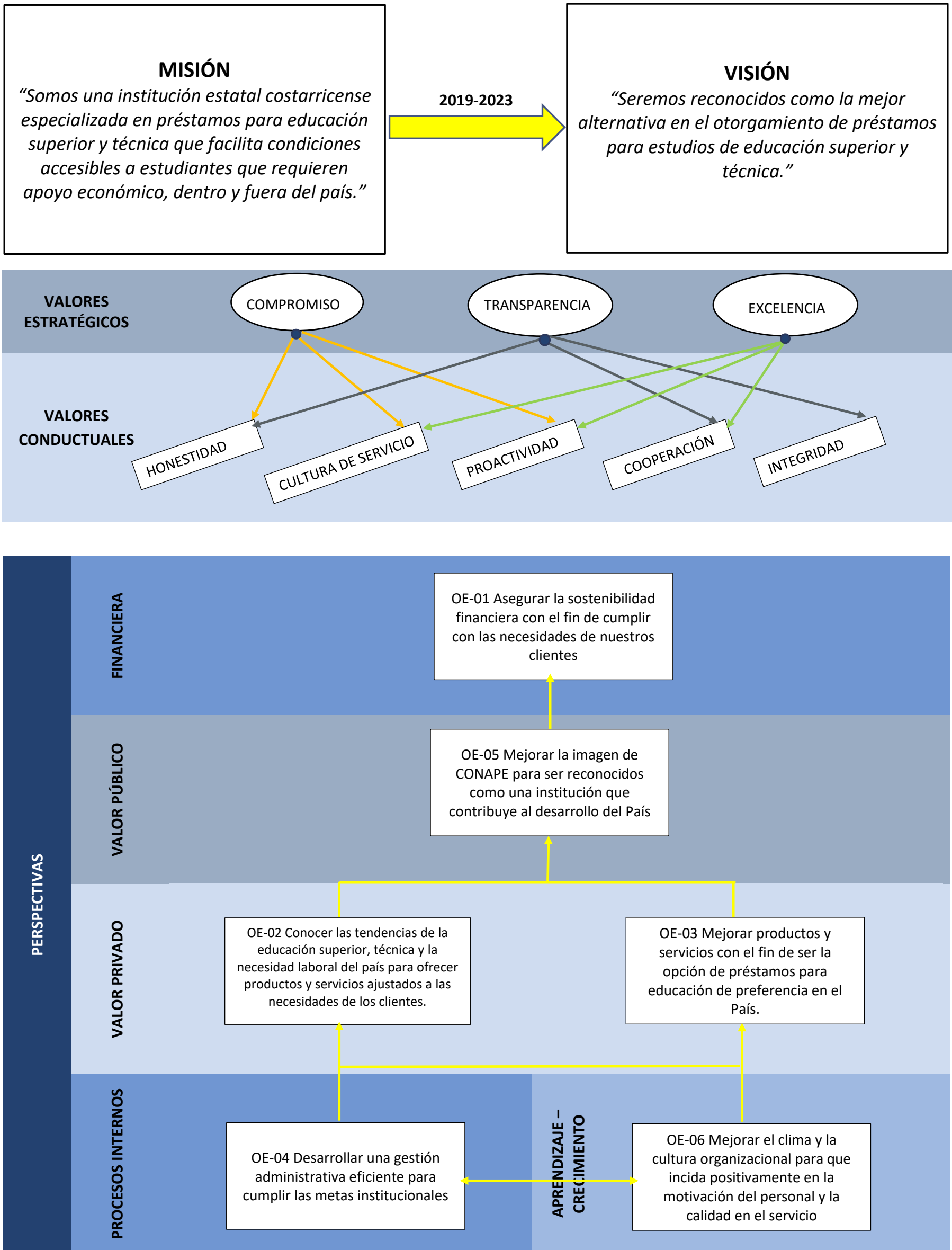
MAPA ESTRATÉGICO

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

Esta relación causa-efecto en CONAPE se visualiza de la siguiente manera: en primera instancia se debe desarrollar la perspectiva procesos internos en conjunto con la perspectiva aprendizaje-crecimiento, esto dado que uno le da insumos a otra y en el

momento coyuntural en el cual se encuentra CONAPE, es necesario resolver algunas acciones de procesos internos para poder gestionar el aprendizaje y crecimiento y viceversa. En la medida que estas dos perspectivas se implementan, se genera el valor privado que en una imagen colectiva genera un valor público. A estas cuatro perspectivas las complementan finalmente la perspectiva financiera. Estas relaciones se pueden ver en el siguiente mapa:

Figura 6 Mapa estratégico de CONAPE 2019-2023



Fuente: SIME Consultoría a partir de los talleres de trabajo PEI 2019-2023

CAPÍTULO 4: INDICADORES ESTRATÉGICOS

Para cada objetivo estratégico determinado, se establece al menos dos indicadores, uno que mide la gestión y otro que mide el resultado. Los resultados finales obtenidos se presentan a continuación:

Retomando lo mencionado en el marco teórico, CONAPE define como indicador de Gestión y de Resultado lo siguiente:

- ✓ Gestión: Indican el grado de cumplimiento con respecto a lo que se ha planeado previamente
- ✓ Resultado: Indican el efecto que se ha logrado al desarrollar lo que anteriormente se ha planeado

A continuación, se presenta los indicadores estratégicos por cada objetivo:

Tabla 9 Indicadores Estratégicos

EJES	OBJETIVOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	
		GESTIÓN	RESULTADO
DESARROLLO DE PRODUCTOS / SERVICIOS	OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	IN-01 Cobertura de los requerimientos institucionales	IN-02-A Demanda Satisfecha Conocida (por monto) IN-02-B Demanda Satisfecha Conocida (por número de colocaciones)
	OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	IN-03 Tendencias de la educación superior, técnica y necesidad laboral determinadas	IN-04 Productos y servicios ajustados IN-05 Satisfacción con productos y servicios ajustados
	OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el país.	IN-04 Productos y servicios ajustados IN-05 Satisfacción con productos y servicios ajustados	IN-06 Preferencia hacia CONAPE
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-08 Cumplimiento de indicadores de procesos	IN-09 Satisfacción del cliente interno IN-10 Cumplimiento de objetivos estratégicos

EJES	OBJETIVOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	
		GESTIÓN	RESULTADO
FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL	OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.	IN-11 Mejoramiento de imagen de CONAPE	IN-07 Tasa de engagement
FORTALECIMIENTO INTERNO/ GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	IN-12 Aumento en la satisfacción global con el clima y cultura	IN-13 Aumento en la motivación del personal IN-09 Satisfacción del cliente interno IN-14 Satisfacción del cliente externo

Fuente: SIME Consultoría a partir de los talleres de trabajo PEI 2019-2023

Adicionalmente, se realiza la propuesta de fichas para cada uno de los indicadores estratégicos definidos (batería de indicadores estratégicos), donde se completa la información presente en el siguiente formato de ficha:

Tabla 10 Formato de ficha para indicadores estratégicos

CÓDIGO DEL INDICADOR									
NOMBRE DEL INDICADOR									
DESCRIPCIÓN CONCEPTUAL									
FÓRMULA DE CÁLCULO									
COMPONENTES DE LA FÓRMULA DE CÁLCULO									
UNIDAD DE MEDIDA									
INTERPRETACIÓN									
DESAGREGACIÓN									
LÍNEA BASE / DESEMPEÑO HISTÓRICO									
META (2023)									
PERIODICIDAD									
RESPONSABLE (MEDICIÓN / EJECUCIÓN)									
CLASIFICACIÓN	<table border="0"> <tr> <td>() Impacto</td> <td>() Eficiencia</td> </tr> <tr> <td>() Efecto</td> <td>() Eficacia</td> </tr> <tr> <td>() Producto</td> <td>() Calidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td>() Economía</td> </tr> </table>	() Impacto	() Eficiencia	() Efecto	() Eficacia	() Producto	() Calidad		() Economía
() Impacto	() Eficiencia								
() Efecto	() Eficacia								
() Producto	() Calidad								
	() Economía								

FUENTE	
SUPUESTOS	
OBSERVACIÓN	

Fuente: SIME Consultoría S.A.

El equipo consultor realiza una propuesta de estas fichas, las cuales son validadas en los talleres realizados durante el mes de enero del 2019.

En el anexo 2 se presentan las fichas de los indicadores estratégicos.

CAPÍTULO 5: EL TABLERO DE CONTROL (SCORE CARD)

El tablero de control o Score Card (como es mencionado en el Cartel) corresponde a la herramienta por lo cual se le da seguimiento a los objetivos e indicadores estratégicos. Para tales efectos SIME Consultoría S.A. diseñó una herramienta programada que contiene los siguientes componentes:

1. Objetivos, indicadores y pesos
2. Tablero de control
3. Dashboard de indicadores estratégicos (producto adicional)
4. Dashboard de objetivos estratégicos (producto adicional)

En el anexo 3 se encuentra la herramienta programada diseñada para este fin.

OBJETIVOS, INDICADORES Y PESOS

Para poder desarrollar un tablero de control, es necesario asignar pesos a los indicadores estratégicos, los cuales indican la importancia que se le está dando a la medición de estos para el cumplimiento del objetivo. En este caso, se dio el mismo peso por indicador para cada objetivo, de manera que la suma de los pesos de los indicadores en un objetivo estratégico diera como resultado 100%. Es importante recalcar que este peso puede variar año con año, dependiendo de la importancia que va teniendo la medición para el cumplimiento del objetivo.

Tabla 11: Pesos asignados a los indicadores estratégicos

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Peso asignado
OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	IN-01 Cobertura de los requerimientos institucionales	33,33%
	IN-02-A Demanda satisfecha conocida (por monto)	33,33%
	IN-02 -B Demanda satisfecha conocida (en número de colocaciones)	33,33%

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Peso asignado
OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	IN-03 Tendencias de la educación superior, técnica y necesidad laboral determinadas	33,33%
	IN-04 Productos y servicios ajustados	33,33%
	IN-05 Satisfacción con productos y servicios ajustados	33,33%
OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el País.	IN-04 Productos y servicios ajustados	33,33%
	IN-05 Satisfacción con productos y servicios ajustados	33,33%
	IN-06 Preferencia hacia CONAPE	33,33%
OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-08 Cumplimiento de indicadores de procesos	33,33%
	IN-09 Satisfacción del cliente interno	33,33%
	IN-10 Cumplimiento de objetivos estratégicos	33,33%
OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.	IN-07 Tasa de engagement	50%
	IN-11 Mejoramiento de imagen de CONAPE	50%
OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	IN-09 Satisfacción del cliente interno	25%
	IN-12 Aumento en la satisfacción global con el clima y cultura	25%
	IN-13 Aumento en la motivación del personal	25%
	IN-14 Satisfacción del cliente externo	25%

Fuente: SIME Consultoría S.A.

Cabe destacar que los pesos pueden ser variados en cualquier momento de acuerdo con lo que establezca el equipo gerencial de CONAPE y automáticamente la herramienta cambia los cálculos.

TABLERO DE CONTROL

El tablero de control es la hoja en Excel en donde se tienen establecidos los objetivos e indicadores estratégicos con las siguientes características que los describen:

1. Objetivos estratégicos
2. Indicadores estratégicos
3. Fórmula del indicador
4. Línea base
5. Meta 2019
6. Meta 2020
7. Meta 2021
8. Meta 2022
9. Meta 2023
10. Periodicidad
11. Responsable de la medición
12. Peso asignado

Asimismo, contiene un sector en el cual se registran los datos obtenidos por año y automáticamente establece el porcentaje de cumplimiento alcanzado para el indicador:

Figura 7: Datos obtenidos por año y cálculo del porcentaje de cumplimiento

DATOS OBTENIDOS					PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO				
Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023

Fuente: SIME Consultoría S.A.

A continuación, se presenta la ilustración del Tablero de control completo, donde para los próximos 5 años deben medirse los resultados obtenidos para cada indicador y además colocar el porcentaje de cumplimiento en las columnas que se encuentran con color gris:

Tabla 12 Tablero de control de objetivos estratégicos

	Fórmula del indicador	DATOS PLANIFICADOS							DATOS OBTENIDOS					PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO						
		LÍNEA BASE	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Periodicidad	Responsable de la medición	Peso asignado	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	IN-01 Cobertura de los requerimientos institucionales	$\frac{\text{Egresos proyectados}}{\text{Ingresos obtenidos}} * 100$	85%	87%	89%	91%	93%	95%	Trimestral	Departamento Financiero	33,33%									
OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	IN-02-A Demanda satisfecha conocida (por monto)	$\frac{\text{Monto de préstamos aprobados}}{\text{Monto de préstamos solicitados}} * 100$	No se cuenta con línea base					Anual	Departamento de Crédito	33,33%										
OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	IN-02 -B Demanda satisfecha conocida (en número de colocaciones)	Número de préstamos aprobados * 100 / Número de préstamos solicitados	No se cuenta con línea base					Anual	Departamento de Crédito	33,33%										
OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	IN-03 Tendencias de la educación superior, técnica y necesidad laboral determinadas	$\frac{\text{Lineamientos estratégicos desarrollados}}{\text{Tendencias identificadas}} * 100$	No se cuenta con línea base	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	Anual	Departamento de Planificación	33,33%									
OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	IN-04 Productos y servicios ajustados	Número de producto y servicios ajustados en Crédito	1	4	4	4	4	4	Anual	Contraloría de Servicios	33,33%									
OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	IN-05 Satisfacción con productos y servicios ajustados	$\frac{\text{Cantidad de respuestas satisfactorias}}{\text{Total de personas consultadas}} * 100$	80%	81%	82%	83%	84%	85%	Semestral	Contraloría de Servicios	33,33%									
OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el País.	IN-04 Productos y servicios ajustados	Número de producto y servicios ajustados	1	4	4	4	4	4	Anual	Contraloría de Servicios	33,33%									
OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el País.	IN-05 Satisfacción con productos y servicios ajustados	$\frac{\text{Cantidad de respuestas satisfactorias}}{\text{Total de personas consultadas}} * 100$	80%	81%	82%	83%	84%	85%	Semestral	Contraloría de Servicios	33,33%									
OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el País.	IN-06 Preferencia hacia CONAPE	$\frac{\text{Cantidad de respuestas con percepción satisfactoria}}{\text{Total de actores sociales consultados que respondan}} * 100$	70%	72%	74%	76%	78%	80%	Anual	Mercadeo	33,33%									
OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-08 Cumplimiento de indicadores de procesos	$\frac{\text{Procesos que cumplen los parámetros establecidos}}{\text{Total de procesos normalizados}} * 100$	No se cuenta con línea base	-	50%	60%	70%	80%	Anual	Gestoría de procesos	33,33%									
OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-09 Satisfacción del cliente interno	$\frac{\text{Cantidad de respuestas con percepción satisfactoria}}{\text{Total de personas consultadas}} * 100$	80%	82%	82%	84%	84%	86%	Bianual	Recursos Humanos	33,33%									
OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-10 Cumplimiento de objetivos estratégicos	$\frac{\text{Objetivos estratégicos que cumplen con las metas establecidas}}{\text{Total de objetivos planteados}} * 100$	80%	84%	88%	92%	96%	100%	Anual	Departamento de Planificación	33,33%									
OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.	IN-07 Tasa de engagement	$\frac{\text{Likes, comentarios y posts compartidos}}{\text{Número total de fans activos}} * 100$	3,0%	3,0%	3,5%	4,0%	4,5%	5,0%	Semestral	Mercadeo	50%									
OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.	IN-11 Mejoramiento de imagen de CONAPE	$\frac{\text{Cantidad de respuestas con imagen satisfactoria}}{\text{Total de actores sociales consultados que respondieron}} * 100$ en el periodo actual $\frac{\text{Cantidad de respuestas con imagen satisfactoria}}{\text{Total de actores sociales consultados que respondieron}} * 100$ en el periodo anterior	No se cuenta con línea base	1%	2%	3%	4%	5%	Bianual	Mercadeo	50%									
OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	IN-09 Satisfacción del cliente interno	$\frac{\text{Cantidad de respuestas con percepción satisfactoria}}{\text{Total de personas consultadas}} * 100$	80%	82%	82%	84%	84%	86%	Bianual	Recursos Humanos	25%									
OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	IN-12 Aumento en la satisfacción global con el clima y cultura	$\frac{\text{Cantidad de respuestas satisfactorias}}{\text{Total de personas consultadas}} * 100$ en el periodo actual $\frac{\text{Cantidad de respuestas satisfactorias}}{\text{Total de personas consultadas}} * 100$ en el periodo anterior	80%	2%	2%	4%	4%	6%	Bianual	Recursos Humanos	25%									
OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	IN-13 Aumento en la motivación del personal	$\frac{\text{Cantidad de respuestas satisfactorias}}{\text{Total de personas consultadas}} * 100$ en el periodo actual $\frac{\text{Cantidad de respuestas satisfactorias}}{\text{Total de personas consultadas}} * 100$ en el periodo anterior	80%	2%	2%	4%	4%	6%	Bianual	Recursos Humanos	25%									
OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	IN-14 Satisfacción del cliente externo	$\frac{\text{Cantidad de respuestas con percepción satisfactoria}}{\text{Total de personas consultadas}} * 100$	85%	86%	87%	88%	89%	90%	Semestral	Contraloría de Servicios	25%									

Fuente: SIME Consultoría S.A.

DASHBOARD DE INDICADORES ESTRATÉGICOS (PRODUCTO ADICIONAL)

Una vez registrados los datos, se genera automáticamente un reporte llamado Dashboard de indicadores, en donde por cada objetivo se van visualizando los avances que se va teniendo año con año para cada indicador, así como el promedio obtenido:

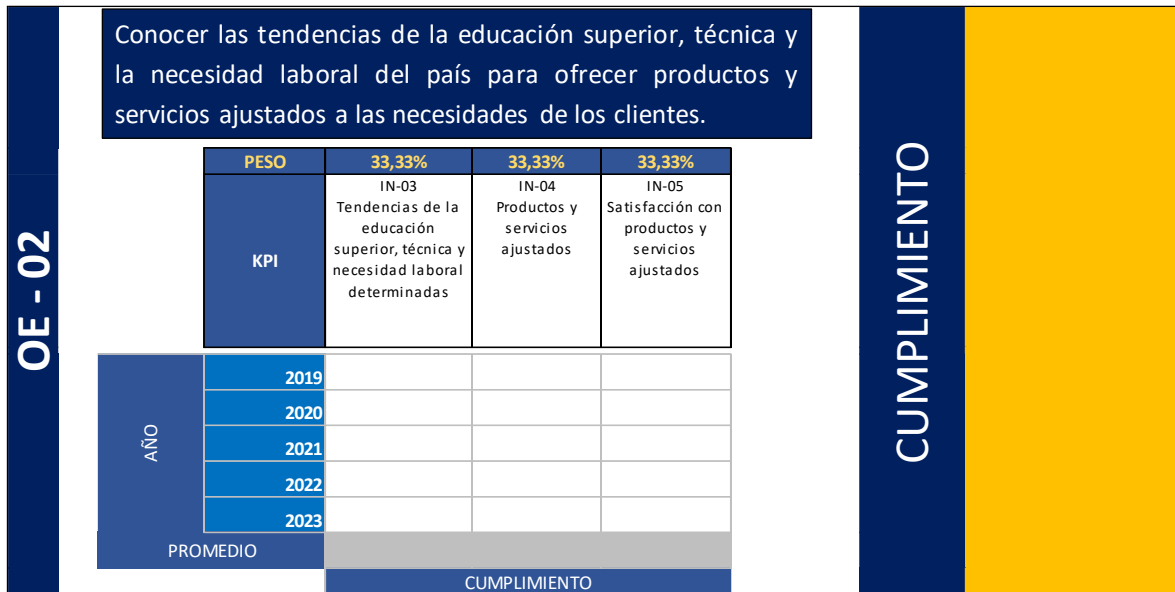
Figura 8 Tablero visualización de indicadores en dashboard

PESO		33,33%	33,33%	33,33%
KPI	IN-03	Tendencias de la educación superior, técnica y necesidad laboral determinadas	IN-04	IN-05
			Productos y servicios ajustados	Satisfacción con productos y servicios ajustados
AÑO	2019			
	2020			
	2021			
	2022			
	2023			
PROMEDIO				
		CUMPLIMIENTO		

Fuente: SIME Consultoría S.A.

Con base en los resultados que se van obteniendo en los promedios y los pesos establecidos, para cada objetivo estratégico se obtiene el cumplimiento global, que se puede ir midiendo año con año y se va actualizando conforme se vayan registrando datos.

Figura 9 visualización del cumplimiento de un objetivo estratégico

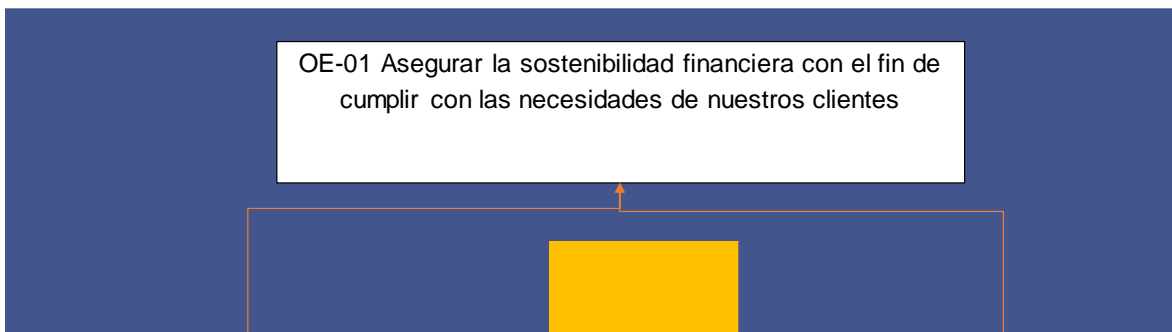


Fuente: SIME Consultoría S.A.

DASHBOARD DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (PRODUCTO ADICIONAL)

Como otro producto adicional, se toma el Mapa estratégico y se visualiza para cada objetivo el cumplimiento general que se va obteniendo:

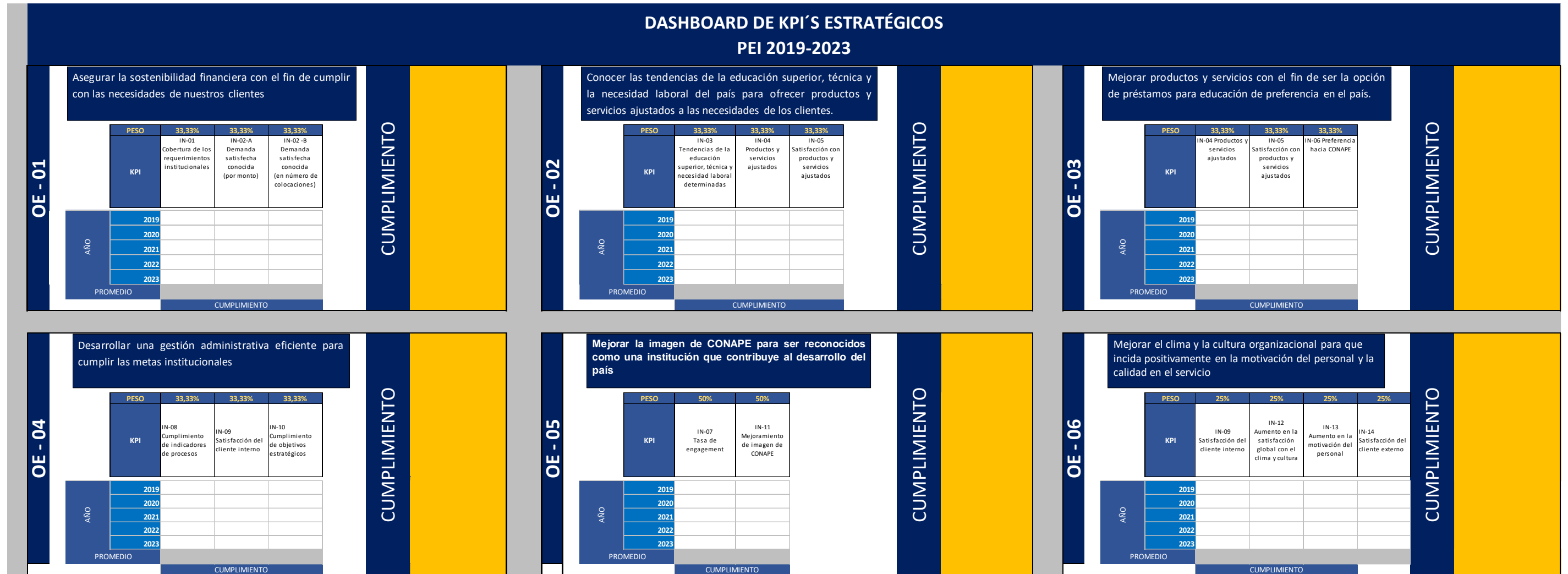
ILUSTRACIÓN 1: VISUALIZACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE UN OBJETIVO ESTRATÉGICO



Fuente: SIME Consultoría S.A.

A continuación, se presentan las ilustraciones completas del Dashboard de Indicadores estratégicos y del Dashboard de Objetivos estratégicos:

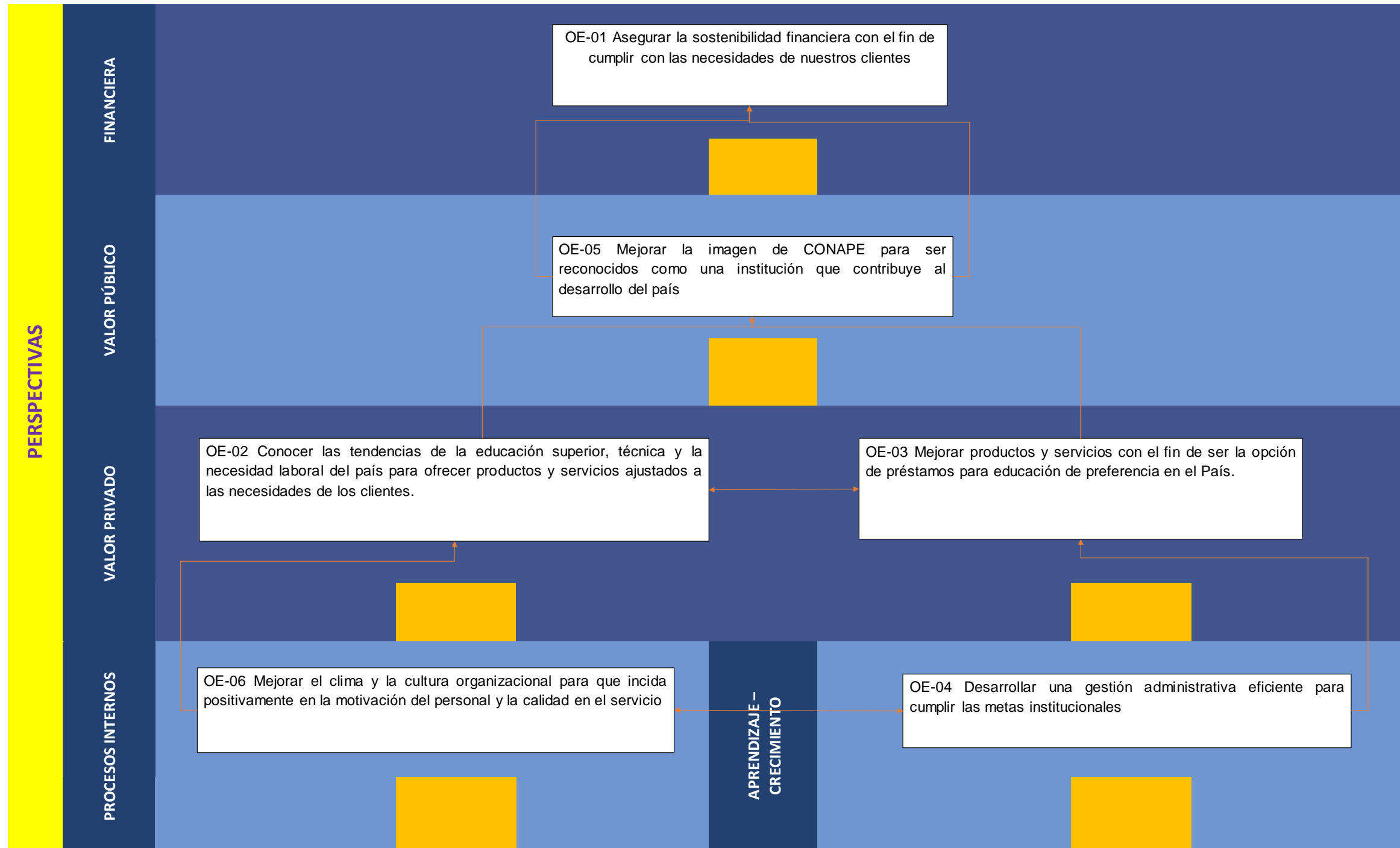
Figura 10 Dashboard de indicadores estratégicos



Fuente: SIME Consultoría S.A.

Figura 11 Dashboard de Objetivos Estratégicos

DASHBOARD DEL MAPA ESTRATÉGICO



CAPÍTULO 6: MODELO DE MEDICIÓN DE AVANCE DE EJECUCIÓN (POLÍTICA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PEI CONAPE 2019-2023)

La medición del avance de ejecución de un plan estratégico se realiza mediante el control estratégico. *“Una vez que el Plan Estratégico ha sido definido, la tarea primaria de la gerencia es proveer los métodos, los procedimientos y las herramientas que aseguren la puesta en marcha de tales planes. Esto lo hace la gerencia a través del diseño estratégico de disposiciones de control”* (Barrios, 1994). Por otra parte, siendo que la definición de modelo puede causar ambigüedad, se toma como base lo establecido por Álvaro Carvajal Villaplana¹, en su artículo Teorías y modelos: formas de representación de la realidad (Villaplana, 2014):

“...se refiere a su sentido formal, en tanto construcción abstracta que intenta representar aspectos interrelacionados de sistemas “reales” en sentido ontológico; es decir, en la forma en que en la realidad es un conjunto de elementos (objetos, situaciones, fenómenos, entre otros) se encuentran relacionados entre sí, de modo que cada elemento del sistema está en función de algún otro elemento, no habiendo ninguno aislado; por tanto, se supone que la realidad siempre se presenta como un sistema”

Bajo esta perspectiva un Modelo de medición de avance de ejecución se traduce en un Modelo para el Control Estratégico y una política para el seguimiento y control del PEI CONAPE 2019-2023.

El Control estratégico se logra dándole seguimiento y realizando la evaluación del plan estratégico a través del logro que se obtenga en planes más específicos como los son los planes tácticos u operativos. Esto se logra a través del alineamiento estratégico. Alinear

¹ Profesor de la Escuela de Ciencias Sociales del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Escuelas de Filosofía y Estudios Generales de la Universidad de Costa Rica.
<http://revistas.tec.ac.cr/index.php/comunicacion/article/view/1212/1118>

estratégicamente significa comparar y verificar que, en los diferentes niveles de planificación, los componentes de los distintos planes sean coherentes y se relacionen entre sí de manera que se permita la evaluación del plan estratégico en los niveles operativos y tácticos.

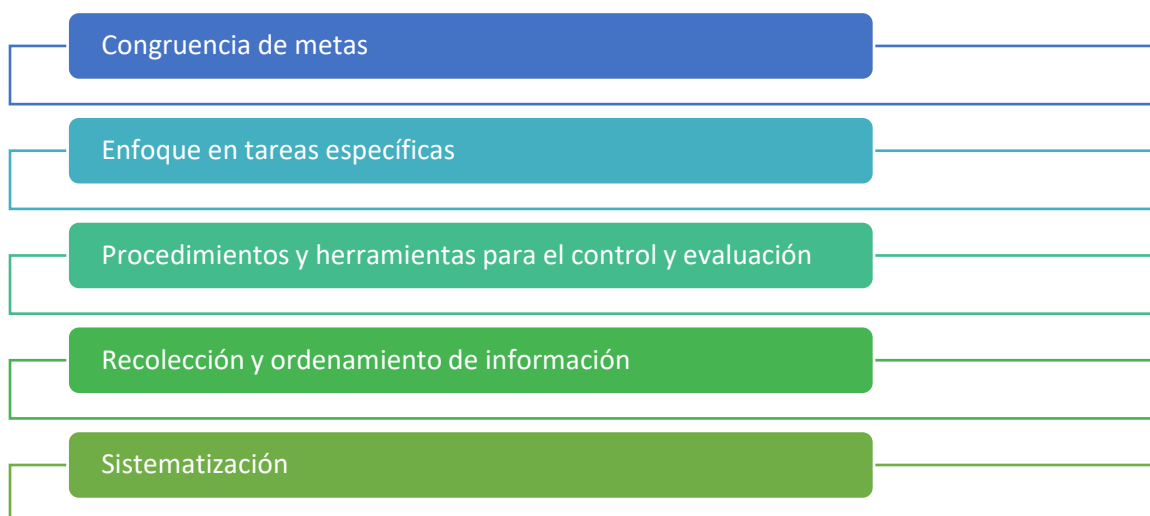
Tabla 13 Alineamiento estratégico

Alineamiento estratégico		
Plan estratégico	Plan operativo	Plan táctico (proyectos o programas)
Diagnóstico, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, lineamientos estratégicos	Objetivos, metas e indicadores, recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados (productos, efectos e impactos)	Objetivos, metas e indicadores, recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados (productos, efectos e impactos), Acta constitutiva, cronograma de proyecto, etc.

Fuente: SIME Consultoría S.A.

Las etapas por las cuales se desarrolla el control estratégico son:

Figura 12 Modelo Etapas del control estratégico



Fuente: SIME Consultoría S.A. basado en Control estratégico (Barrios, 1994)

CONGRUENCIA DE METAS

La congruencia de metas se logra alineando los objetivos, metas e indicadores de los niveles de planificación táctico y operativo con el nivel estratégico. La alineación se da en los siguientes elementos:

Tabla 14 Alineamiento estratégico

Alineamiento estratégico		
Objetivo estratégico	Objetivo Operativo	Objetivo Táctico
Indicador estratégico	Indicador operativo	Indicador táctico

ENFOQUE EN TAREAS ESPECÍFICAS

Implica que los lineamientos estratégicos (acciones estratégicas y proyectos) deben encontrarse alineados con las acciones que se deben ejecutar dentro de los planes tácticos y operativos, de manera que la suma de las acciones operativas y tácticas sean la consecución de las acciones estratégicas. Este alineamiento se puede dar tanto en las acciones como en las rutas críticas:

Tabla 15 Alineamiento estratégico

Alineamiento estratégico		
Lineamiento estratégico (acciones estratégicas y proyectos)	Lineamiento operativo (actividades operativas)	Lineamiento táctico (actividades tácticas)
Ruta crítica de lineamientos estratégicos	Ruta crítica operativa	Ruta crítica táctica

PROCEDIMIENTOS Y HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL Y EVALUACIÓN

Implica la elaboración de los procesos, los procedimientos, formularios y herramientas que son requeridas para que las personas responsables de los diferentes niveles de planificación (estratégica, táctica y operativa) puedan controlar y evaluar los compromisos adquiridos en

los planes que tienen a cargo, así como la estandarización de los instrumentos en los cuales se desarrollarán los diferentes reportes e informes de cumplimiento.

RECOLECCIÓN Y ORDENAMIENTO DE INFORMACIÓN

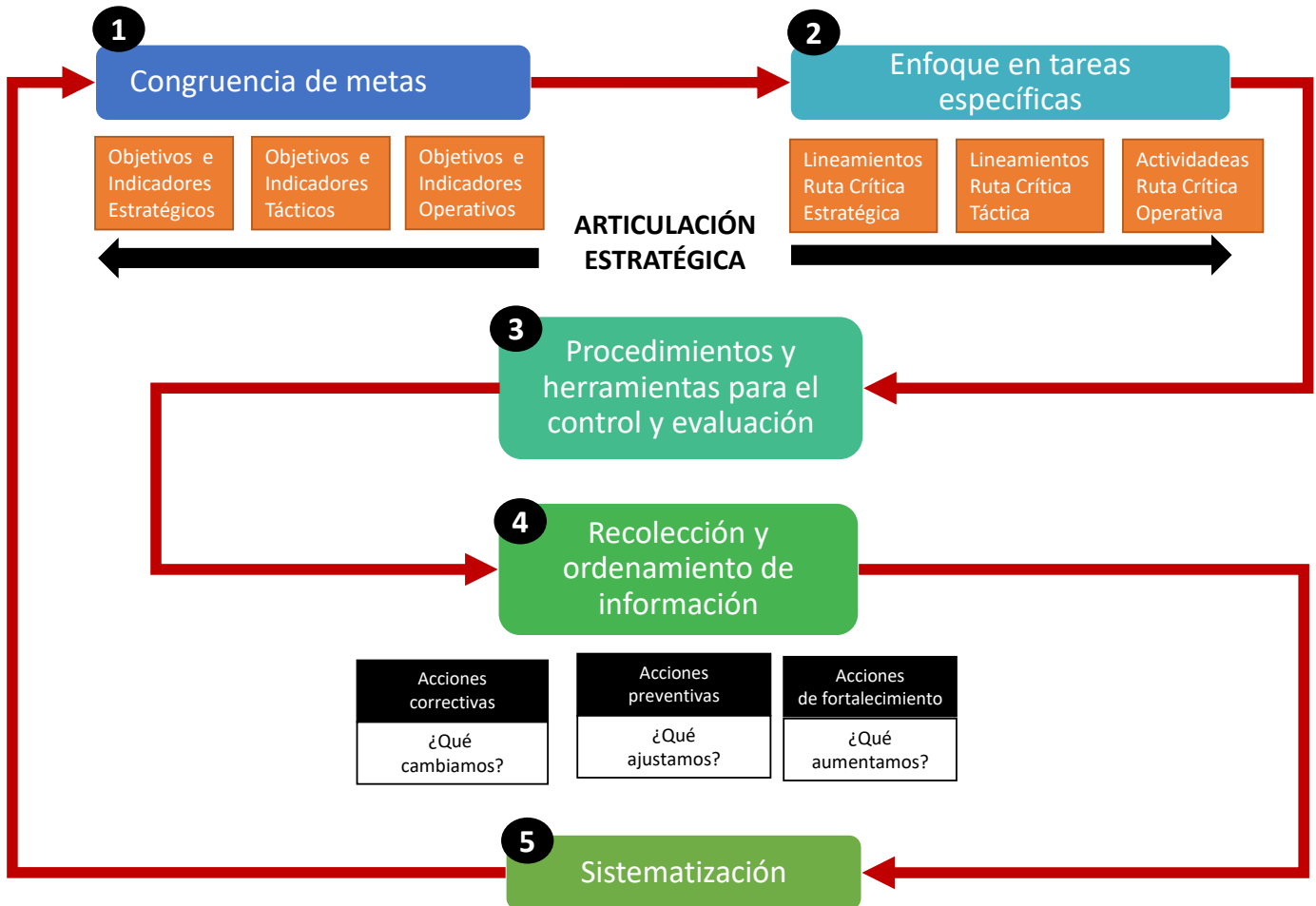
Una vez implementados los procesos, procedimientos, formularios y herramientas es necesario realizar la recolección de los datos inherentes a los indicadores y avances en el cumplimiento de metas con el fin de generar información para la toma de decisiones. Es aquí donde, dependiendo los resultados, se deben establecer 3 tipos de acciones:

- ✓ **Acciones correctivas:** cuando no se cumplan metas, se debe determinar si se deben reforzar esfuerzos para alcanzar las metas planteadas, o si las metas establecidas son muy altas y se deben ajustar.
- ✓ **Acciones preventivas:** cuando las metas se estén alcanzando de una manera muy ajustada o se visualice que es posible que una meta no se pueda cumplir. En estos casos, se deben tomar decisiones de reforzamiento para evitar los incumplimientos futuros.
- ✓ **Acciones de fortalecimiento:** cuando las metas se alcanzaron con facilidad y no se sienta el afán de realizar un esfuerzo mayor, es necesario subir la meta o bien buscar un nuevo objetivo más ambicioso.

SISTEMATIZACIÓN

Se refiere al registro de todos los datos e información recolectada y desarrollo de informes de evaluación del cumplimiento del Plan estratégico, con base en todos los insumos anteriores. Esta evaluación debe realizarse al menos una vez al año

Figura 13 Modelo para el control estratégico del PEI en CONAPE



Fuente: SIME Consultoría S.A.

CAPÍTULO 7 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 2019-2023

DESCRIPCIÓN Y VINCULACIÓN DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir de los resultados del diagnóstico organizacional y de los diferentes talleres que se generan con el equipo de CONAPE, se determinan las líneas de trabajo o lineamientos estratégicos que se toman como base para realizar la matriz DAFO de CONAPE. Estos lineamientos son el principal insumo para el desarrollo de los objetivos. Es importante aclarar que “lineamiento” es sinónimo de iniciativa estratégica y de macroactividades.

Para la obtención y validación de los lineamientos, se trabajó con los equipos de trabajo de los cuatro departamentos. En el anexo 4: Lineamientos revisados con cada departamento, se pueden ver los cambios realizados a los lineamientos propuestos.

En la siguiente matriz, se muestran los lineamientos estratégicos, separados en acciones estratégicas, proyectos y programas vinculados con los objetivos estratégicos. En el anexo 5 se encuentran las matrices OE-LE y la RASCI.

Tabla 16 Lineamientos estratégicos PEI 2019-2023

 MATRIZ OE-LE (2019-2023)		OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes	OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el país	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del país	OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	ESTRATEGIA DAFO	
AE-01	Establecimiento y ejecución de estrategias de recuperación crediticia basada en los sistemas automatizados y la gestión personalizada	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				DA	
AE-02	Gestión de nuevas fuentes de financiamiento y donaciones viables y factibles	<input checked="" type="checkbox"/>						DA	
AE-03	Gestión de cooperación estratégica y técnica a nivel nacional e internacional (alianzas estratégicas)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					DO	
AE-04	Establecimiento y ejecución de acciones de concientización con diversos actores sociales respecto a la labor institucional para contribuir fortalecimiento de CONAPE	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			DA-DO	
AE-05	Desarrollo de una estrategia de inteligencia de negocios (información interna e investigación externa) que permita mejorar y crear servicios y productos		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		DO-DA	
AE-06	Establecimiento y ejecución de estrategias crediticias para la atención de la demanda y de las tendencias del entorno.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		FO	
AE-07	Diseño e implementación de procesos de orientación profesional, de acuerdo con las tendencias del mercado laboral		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		FO-DA	
AE-08	Coordinación de acciones de vinculación con entidades que requieran contratar personal, para colaborar con los beneficiarios de préstamos en su inserción en el mercado laboral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		FO-DA	
AE-09	Gestión de la administración eficiente de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				DO-DA	
AE-10	Fortalecimiento del fondo de avales de manera que permita a estudiantes de escasos recursos acceder a un préstamo cuando no dispongan de garantía	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		FO-FA	
AE-11	Desarrollo de un diagnóstico de calidad del servicio			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	DO-DA	
AE-12	Desarrollo del mejoramiento integral de la infraestructura física actual			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			DO	
AE-13	Implementación de la Reforma de la Ley de creación de CONAPE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			FO	
AE-14	Consolidación de la auditoría de procesos y el mejoramiento continuo de éstos			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	DO-DA	
AE-15	Consolidación del control y la evaluación de la planificación institucional				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	DO-DA	
AE-16	Reorganización de la estructura orgánica de acuerdo con las directrices establecidas por entidades reguladoras, los procesos normalizados y la viabilidad técnica				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	DO-DA	
AE-17	Actualización del manual de puestos de acuerdo con la estructura orgánica y los procesos actualizados.				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	DO-DA	
AE-18	Fortalecimiento de la gestión de las comisiones institucionales establecidas por Ley (integración, capacitación, reglamentación y plan de trabajo)				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	DO-DA	
AE-19	Fortalecimiento de la gestión administrativa de la Sección de Recursos Humanos				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	DO-DA	
AE-20	Consolidación de la gestión de la administración de proyectos a nivel institucional				<input checked="" type="checkbox"/>			DO-DA	
AE-21	Desarrollo del estudio de clima y cultura organizacional (incluye motivación)						<input checked="" type="checkbox"/>	DO-DA	
AE-22	Gestión de la asignación de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) de acuerdo con las necesidades específicas establecidas en los planes crediticios	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			DO-DA	
AE-23	Implementación del Teletrabajo de acuerdo con la factibilidad que resulta del plan piloto				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	FO-FA	
AE-24	Consolidación la gestión de procesos y la gestión documental de CONAPE			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			FO-FA	
PT-01	Plan Anual de Gestión de Crédito	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			FO-FA	
PT-02	Proyecto de regionalización			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		DO-DA	
PT-03	Proyecto de plataforma de servicios única (implementación)			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	FO-FA	
PT-04	Plan de capacitación con base en el diagnóstico de competencias y la evaluación del desempeño			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	DO-DA	
PT-05	Plan de control interno y gestión integral de riesgo			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			DO-DA	
PT-06	Plan de continuidad de negocio				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	DO-DA	
PT-07	Plan estratégico de TIC (PETIC 2019-2023)			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			FO-FA	
PT-08	Plan de ética y valores				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	FO-FA	
PT-09	Plan de gestión ambiental				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	FO-FA	
PT-10	Plan de salud ocupacional				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	FO-FA	
PT-11	Plan Anual de Mercadotecnia Social		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		DO-DA	
PT-12	Plan de acción de mejora por departamento (clima, cultura, motivación y satisfacción del cliente interno)				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	FO-FA	

Fuente: SIME Consultoría a partir de los talleres de trabajo PEI 2019-2023

CAPÍTULO 8: RUTA CRÍTICA

Una ruta crítica es el recorrido que se sigue para alcanzar un objetivo o llegar a una meta. La calificación de crítica se refiere a la posibilidad de realizar el recorrido de acuerdo con situaciones que pueden resultar riesgosas si no se sigue la secuencia.

Existen diferentes tipos de rutas críticas. Para efectos de este plan estratégico, se realizan tres rutas críticas, a saber:

- 1) **Ruta Crítica de Viabilidad:** corresponde a la priorización de los lineamientos estratégicos de acuerdo con la capacidad operativa (recursos financieros, humanos, tecnológicos e infraestructura) y el apoyo político con el que se cuenta para la implementación del lineamiento, así como el impacto en el valor privado y el valor público que genera el lineamiento. La priorización de los lineamientos de esta ruta crítica es desarrollada por el Equipo Gerencial. **Esta Ruta puede ser variable** con el tiempo, de manera que el Equipo Gerencial puede estar decidiendo proporcionar más o menos recursos de apoyo a un lineamiento, dependiendo del análisis de entorno y la situación interna de CONAPE.
- 2) **Ruta Crítica de Necesidad:** establece las prioridades que se deben seguir para cada uno de los lineamientos estratégicos para que técnicamente sean insumos unos de otros. Esta prioridad se establece de acuerdo con el aporte que el lineamiento le dé a los objetivos estratégicos, la criticidad del lineamiento de acuerdo al cuadrante en el que se encuentre en la matriz DAFO y la prioridad de implementación que tenga el objetivo estratégico de acuerdo con la perspectiva en que se encuentra clasificado. La priorización de los lineamientos de esta ruta crítica es desarrollada por el Equipo Consultor. **Esta Ruta es fija**, ya que representa la propuesta técnica de la manera ideal en que se deben implementar los lineamientos, de manera que siempre se tome como referencia esta Ruta para no perder el Norte en lo que se debe hacer, más allá de que se cuenten con los recursos o no.
- 3) **Ruta Crítica de Factibilidad:** se obtiene de la combinación de la Ruta Crítica de Necesidad con la Ruta Crítica de Viabilidad, lo cual implica, que se realiza un equilibrio entre lo que técnicamente es necesario implementar (definido por el Equipo Consultor) y lo que es viable (definido por el Equipo Gerencial). **Esta Ruta es variable**

en función de la Ruta Crítica de Viabilidad y del peso que se le brinde a las otras dos rutas (de mi primera entrada, cada una tiene un peso asignado de 50%). La variación de esta Ruta se realiza automáticamente cuando el Equipo Gerencial cambia las prioridades en la Ruta Crítica de Viabilidad.

A continuación, se describe cómo se obtuvieron las diferentes rutas:

RUTA CRÍTICA DE VIABILIDAD LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS (CAPACIDAD OPERATIVA, VALOR POLÍTICO, VALOR PÚBLICO, VALOR PRIVADO)

Para desarrollar la priorización de los lineamientos estratégicos, el Equipo Estratégico realizó la calificación de los lineamientos de acuerdo con las siguientes indicaciones:

OBJETIVO:

Evaluar la viabilidad (política, operativa, valor privado y valor público) que genera cada lineamiento con el fin priorizar la agenda estratégica y que la priorización sirva de insumo para construir la ruta crítica de la misma.

INDICACIONES:

El equipo gerencial debe realizar un análisis de cada lineamiento de acuerdo con los componentes de viabilidad (capacidad operativa, apoyo político, valor privado y valor público), calificando como A, B, C en cada aspecto, de acuerdo con las siguientes definiciones y escalas:

Capacidad operativa: se refiere a la CAPACIDAD CON LA QUE SE CUENTA en cuanto a recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) y conocimientos disponibles para desarrollar ese lineamiento con niveles de eficiencia y productividad. La escala con la que se califica este componente es:

Clasificación	Valoración
A	Se cuenta con el recurso de manera suficiente para ejecutar el lineamiento
B	No se cuenta con recurso suficiente, sin embargo, es prioridad gestionar los recursos para ejecutar el lineamiento
C	No se cuenta con recurso suficiente y no es prioridad gestionar los recursos para ejecutar el lineamiento

Apoyo político: El apoyo político se define como el APOYO QUE SE REQUIERE POR ARTE DE ACTORES AUTORIZANTES EXTERNOS A LA INSTITUCIÓN y a su gestión (Consejo Directivo, Contraloría General de la República, Mideplan, Ministerio de Educación, Asamblea Legislativa, etc.) La escala con la que se califica este componente es:

Clasificación	Valoración
A	Se cuenta con el apoyo político suficiente para ejecutar el lineamiento. En esta categoría también se califican aquellos lineamientos que no requieren apoyo político para ejecutarse, ya que sólo dependen de la administración de CONAPE
B	No se cuenta con apoyo político suficiente, sin embargo, es prioridad gestionarlo para ejecutar el lineamiento
C	No se cuenta con apoyo político suficiente y no es prioridad gestionarlo para ejecutar el lineamiento

Valor público: Son los beneficios que recibe o que percibe recibir la población en general, como resultado de las actividades, productos o servicios que genera CONAPE. Es el valor colectivo que ha desarrollado CONAPE a través de su historia.

La escala con la que se califica este componente es:

Clasificación	Valoración
A	El lineamiento es generador directo de valor público
B	El lineamiento tiene poco efecto o tiene un efecto indirecto en el valor público
C	El lineamiento NO tiene efecto en el valor público

Valor Privado: Se refiere a los beneficios directos percibidos por los clientes de CONAPE. Los beneficios pueden ser tangibles o intangibles, pero siempre están vinculados a los préstamos y cobros que realiza CONAPE.

La escala con la que se califica este componente es:

Clasificación	Valoración
A	El lineamiento es generador directo de valor privado
B	El lineamiento tiene poco efecto o tiene un efecto indirecto en el valor privado
C	El lineamiento NO tiene efecto en el valor privado

PRIORIZACIÓN POR VIABILIDAD DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo con las instrucciones anteriores, el Equipo Gerencial realiza la calificación de cada lineamiento y se establece un puntaje de 3 a todas las calificaciones A, 2 para todas las calificaciones B y 1 a todas las calificaciones C. Es importante mencionar que para las valoraciones que se le dan a la capacidad operativa cada factor tiene un peso de 0.25 (recursos humanos 0.25, recursos financieros 0.25, tecnología 0.25, infraestructura 0.25).

Del ejercicio realizado por el Equipo Gerencial se obtuvo las siguientes calificaciones:

Tabla 17 CALIFICACIONES Y PRIORIDAD OBTENIDAS PARA EL ANÁLISIS DE VIABILIDAD

CÓD	LINEAMIENTO	CAPACIDAD OPERATIVA				TOTAL (CAPACIDAD OPERATIVA)				VALOR POLÍTICO	VALOR PÚBLICO	VALOR PRIVADO	TOTAL (VALOR POLÍTICO, PÚBLICO, PRIVADO)			TOTAL VIABILIDAD	
		Recursos económicos	Recursos humanos	Recursos tecnológicos	Infraestructura	TOTAL A	TOTAL B	TOTAL C	PUNTAJE TOTAL				TOTAL A	TOTAL B	TOTAL C		PUNTAJE TOTAL
AE-01	Establecimiento y ejecución de estrategias de recuperación crediticia basada en los sistemas automatizados y la gestión personalizada	A	A	B	A	3	1	0	3,75	A	B	A	2	1	0	8	11,75
AE-02	Gestión de nuevas fuentes de financiamiento y donaciones viables y factibles	A	A	A	A	4	0	0	5	B	A	A	2	1	0	8	13
AE-03	Gestión de cooperación estratégica y técnica a nivel nacional e internacional (alianzas estratégicas)	A	A	A	A	4	0	0	5	B	A	A	2	1	0	8	13
AE-04	Establecimiento y ejecución de acciones de concientización con diversos actores sociales respecto a la labor institucional para contribuir fortalecimiento de CONAPE	A	A	A	A	4	0	0	5	A	A	B	2	1	0	8	13
AE-05	Desarrollo de una estrategia de inteligencia de negocios (información interna e investigación externa) que permita mejorar y crear servicios y productos	B	B	B	A	1	3	0	1,25	A	B	B	1	2	0	7	8,25
AE-06	Establecimiento y ejecución de estrategias crediticias para la atención de la	B	B	B	A	1	3	0	1,25	A	A	A	3	0	0	9	10,25

	demanda y de las tendencias del entorno.																
AE-07	Diseño e implementación de procesos de orientación profesional, de acuerdo con las tendencias del mercado laboral	B	B	B	B	0	4	0	0	A	A	A	3	0	0	9	9
AE-08	Coordinación de acciones de vinculación con entidades que requieran contratar personal, para colaborar con los beneficiarios de préstamos en su inserción en el mercado laboral	A	A	A	A	4	0	0	5	B	A	A	2	1	0	8	13
AE-09	Gestión de la administración eficiente de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) disponibles	B	B	B	B	0	4	0	0	A	A	A	3	0	0	9	9
AE-10	Fortalecimiento del fondo de avales de manera que permita a estudiantes de escasos recursos acceder a un préstamo cuando no dispongan de garantía	B	A	A	A	3	1	0	3,75	B	A	A	2	1	0	8	11,75
AE-11	Desarrollo de un diagnóstico de calidad del servicio	A	A	A	A	4	0	0	5	A	C	A	2	0	1	7	12
AE-12	Desarrollo del mejoramiento integral de la infraestructura física actual	B	B	A	B	1	3	0	1,25	A	C	B	1	1	1	6	7,25
AE-13	Implementación de la Reforma de la Ley de creación de CONAPE	B	A	B	A	2	2	0	2,5	A	A	A	3	0	0	9	11,5
AE-14	Consolidación de la auditoría de procesos y el	B	B	B	B	0	4	0	0	A	C	C	1	0	2	5	5

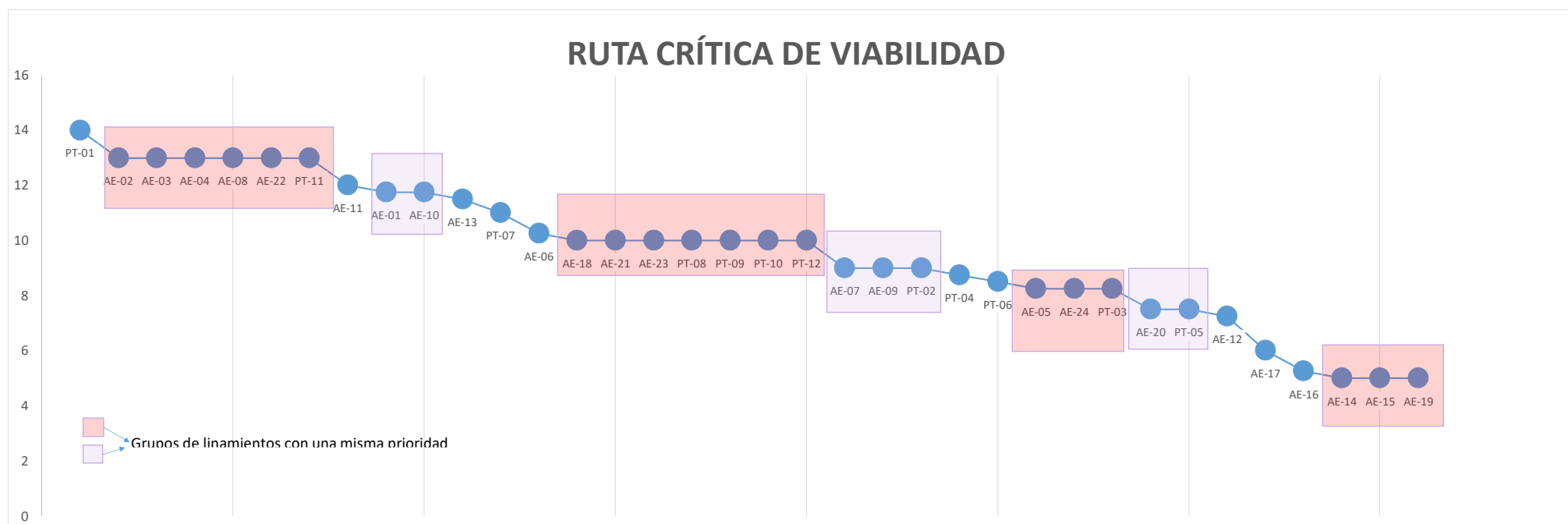
	mejoramiento continuo de éstos																
AE-15	Consolidación del control y la evaluación de la planificación institucional	B	B	B	B	0	4	0	0	A	C	C	1	0	2	5	5
AE-16	Reorganización de la estructura orgánica de acuerdo con las directrices establecidas por entidades reguladoras, los procesos normalizados y la viabilidad técnica	B	B	A	B	1	3	0	1,25	B	C	C	0	1	2	4	5,25
AE-17	Actualización del manual de puestos de acuerdo con la estructura orgánica y los procesos actualizados.	C	C	C	C	0	0	4	1	A	C	C	1	0	2	5	6
AE-18	Fortalecimiento de la gestión de las comisiones institucionales establecidas por Ley (integración, capacitación, reglamentación y plan de trabajo)	A	A	A	A	4	0	0	5	A	C	C	1	0	2	5	10
AE-19	Fortalecimiento de la gestión administrativa de la Sección de Recursos Humanos	B	B	B	B	0	4	0	0	A	C	C	1	0	2	5	5
AE-20	Consolidación de la gestión de la administración de proyectos a nivel institucional	A	B	B	A	2	2	0	2,5	A	C	C	1	0	2	5	7,5
AE-21	Desarrollo del estudio de clima y cultura organizacional (incluye motivación)	A	A	A	A	4	0	0	5	A	C	C	1	0	2	5	10

AE-22	Gestión de la asignación de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) de acuerdo con las necesidades específicas establecidas en los planes crediticios	A	A	A	A	4	0	0	5	A	B	A	2	1	0	8	13
AE-23	Implementación del Teletrabajo de acuerdo con la factibilidad que resulta del plan piloto	A	A	A	A	4	0	0	5	A	C	C	1	0	2	5	10
AE-24	Consolidación la gestión de procesos y la gestión documental de CONAPE	A	B	B	B	1	3	0	1,25	A	B	B	1	2	0	7	8,25
PT-01	Plan Anual de Gestión de crédito	A	A	A	A	4	0	0	5	A	A	A	3	0	0	9	14
PT-02	Proyecto de regionalización	C	C	C	C	0	0	4	1	B	A	A	2	1	0	8	9
PT-03	Proyecto de plataforma de servicios única (implementación)	B	A	B	B	1	3	0	1,25	A	C	A	2	0	1	7	8,25
PT-04	Plan de capacitación con base en el diagnóstico de competencias y la evaluación del desempeño	A	B	A	A	3	1	0	3,75	A	C	C	1	0	2	5	8,75
PT-05	Plan de control interno y gestión integral de riesgo	A	B	B	A	2	2	0	2,5	A	C	C	1	0	2	5	7,5
PT-06	Plan de continuidad de negocio	A	A	B	B	2	2	0	2,5	A	C	B	1	1	1	6	8,5
PT-07	Plan estratégico de TIC (PETIC 2019-2023)	A	A	A	A	4	0	0	5	A	C	B	1	1	1	6	11
PT-08	Plan de ética y valores	A	A	A	A	4	0	0	5	A	C	C	1	0	2	5	10
PT-09	Plan de gestión ambiental	A	A	A	A	4	0	0	5	A	C	C	1	0	2	5	10
PT-10	Plan de salud ocupacional	A	A	A	A	4	0	0	5	A	C	C	1	0	2	5	10
PT-11	Plan Anual de Mercadotecnia Social	A	A	A	A	4	0	0	5	A	A	B	2	1	0	8	13

PT-12	Plan de acción de mejora por departamento (clima, cultura, motivación y satisfacción del cliente interno)	A	A	A	A	4	0	0	5	A	C	C	1	0	2	5	10
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Fuente: SIME Consultoría, basada en Metodología para priorización de Macroactividades INCAE

Figura 14 Ruta crítica de viabilidad



Fuente: SIME Consultoría, basada en Metodología para priorización de Macroactividades INCAE

En el anexo 6: Ruta crítica, se encuentra la versión editable de esta.

RUTA CRÍTICA DE NECESIDAD DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS (DESENCADENAMIENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE CONAPE)

Para desarrollar la priorización de los lineamientos estratégicos, el Equipo Consultor realizó la calificación de los lineamientos de acuerdo con las siguientes indicaciones:

OBJETIVO:

Evaluar la necesidad técnica de implementación que tiene cada lineamiento con el fin priorizar la agenda estratégica y que la priorización sirva de insumo para construir la ruta crítica de la misma.

INDICACIONES:

El equipo consultor debe realizar un análisis de cada lineamiento de acuerdo con la necesidad técnica que se tenga en la implementación:

Prioridad por matriz DAFO: se refiere a la priorización de acuerdo al cuadrante en el que el lineamiento se encuentra en la Matriz DAFO:

Clasificación	Valoración
A	El lineamiento se encuentra ubicado en el Cuadrante Mini-Mini DA (Debilidad-Amenaza). Los lineamientos que se encuentran en este cuadrante son prioritarios dado que son los lineamientos que evitan estar en la zona de riesgo (debilidades que se deben superar para minimizar el impacto de las amenazas)
B	El lineamiento se encuentra ubicado en el Cuadrante Maxi-Maxi FO (Fortaleza-Oportunidad). Los lineamientos que se encuentran en este cuadrante son segundos en prioridad dado que son los lineamientos que evitan estar en la zona de riesgo (debilidades que se deben superar para minimizar el impacto de las amenazas)
C	El lineamiento se encuentra ubicado en los Cuadrantes Maxi-Mini FA (Fortaleza-Amenaza) y Mini-Maxi (Debilidad-Oportunidad). Los lineamientos que se encuentran en este cuadrante son terceros en prioridad dado que no se encuentran en una situación riesgosa, pero tampoco son potenciadores.

Prioridad por objetivos estratégicos: se refiere a la priorización de acuerdo a aporte que da el lineamiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos, de acuerdo con lo establecido en la Matriz OE-LE:

Clasificación	Valoración
A	El lineamiento aporta al cumplimiento de 3 o más Objetivos Estratégicos. Cabe destacar que en la matriz OE-LE los lineamientos aportan a máximo 4 Objetivos Estratégicos.
B	El lineamiento aporta al cumplimiento de 2 Objetivos Estratégicos.
C	El lineamiento aporta al cumplimiento de 1 Objetivo Estratégico.

Prioridad por perspectiva: se refiere a la priorización de acuerdo con la secuencia para la implementación que tengan los Objetivos Estratégicos en el Mapa Estratégico. Es importante destacar que, de acuerdo con Norton y Kaplan, los objetivos estratégicos se deben implementar de “abajo hacia arriba” de manera que los resultados de los objetivos estratégicos que se implementan primero permitan impactar en los siguientes y así sucesivamente. Desde este punto de vista, las calificaciones se realizan de la siguiente manera:

Clasificación	Valoración
A	El lineamiento aporta al cumplimiento de Objetivos Estratégicos que se encuentran en un primer nivel del Mapa Estratégico, esto es en las Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento y de Procesos Internos, siendo que la metodología de Balance Score Card establece que los objetivos que se deben implementar primero son los que ayudan a mejorar los procesos y el talento humano para poder impactar después en los productos y servicios que se ofrecen
B	El lineamiento aporta al cumplimiento de Objetivos Estratégicos que se encuentran en un segundo y tercer nivel del Mapa Estratégico, esto es en las Perspectivas de Valor Privado y de Valor Público, siendo que la metodología de Balance Score Card establece que los objetivos que una vez trabajado con el personal y los procesos, la mejora es visible en el producto que se ofrece al cliente (valor privado) y por ende, posteriormente en la población beneficiada (valor público)
C	El lineamiento aporta al cumplimiento de Objetivos Estratégicos que se encuentran en un cuarto nivel del Mapa Estratégico, esto es en la Perspectiva de Financiera, siendo que la metodología de Balance Score Card establece que los objetivos que es en los objetivos de este nivel, donde (a través de rendimientos financieros) se logra visualizar el efecto de todo lo que se ha implementado anteriormente

PRIORIZACIÓN POR NECESIDAD DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo con las instrucciones anteriores, el Equipo Consultor realiza la calificación de cada lineamiento y se establece un puntaje de 3 a todas las calificaciones A, 2 para todas las calificaciones B y 1 a todas las calificaciones C.

Del ejercicio realizado por el Equipo Consultor se obtuvo las siguientes calificaciones:

Tabla 18 CALIFICACIONES Y PRIORIDAD OBTENIDAS PARA EL ANÁLISIS DE NECESIDAD

CÓD	LINEAMIENTO	CALIFICACIÓN DAFO	CALIFICACIÓN APOORTE A OBJETIVOS	CALIFICACIÓN PERSPECTIVA	TOTAL A	TOTAL B	TOTAL C	PUNTAJE TOTAL
AE-01	Establecimiento y ejecución de estrategias de recuperación crediticia basada en los sistemas automatizados y la gestión personalizada	A	A	A	3	0	0	9
AE-02	Gestión de nuevas fuentes de financiamiento y donaciones viables y factibles	A	B	C	1	1	1	6
AE-03	Gestión de cooperación estratégica y técnica a nivel nacional e internacional (alianzas estratégicas)	B	A	B	1	2	0	7
AE-04	Establecimiento y ejecución de acciones de concientización con diversos actores sociales respecto a la labor institucional para contribuir fortalecimiento de CONAPE	A	A	B	2	1	0	8
AE-05	Desarrollo de una estrategia de inteligencia de negocios (información interna e investigación externa) que permita mejorar y crear servicios y productos	A	A	B	2	1	0	8
AE-06	Establecimiento y ejecución de estrategias crediticias para la atención de la demanda y de las tendencias del entorno.	B	A	B	1	2	0	7
AE-07	Diseño e implementación de procesos de orientación profesional, de acuerdo con las tendencias del mercado laboral	A	A	B	2	1	0	8
AE-08	Coordinación de acciones de vinculación con entidades que requieran contratar personal, para colaborar con los beneficiarios de préstamos en su inserción en el mercado laboral	A	A	B	2	1	0	8
AE-09	Gestión de la administración eficiente de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) disponibles	A	A	A	3	0	0	9

AE-10	Fortalecimiento del fondo de avales de manera que permita a estudiantes de escasos recursos acceder a un préstamo cuando no dispongan de garantía	B	A	B	1	2	0	7
AE-11	Desarrollo de un diagnóstico de calidad del servicio	A	A	A	3	0	0	9
AE-12	Desarrollo del mejoramiento integral de la infraestructura física actual	C	A	A	2	0	1	7
AE-13	Implementación de la Reforma de la Ley de creación de CONAPE	B	A	A	2	1	0	8
AE-14	Consolidación de la auditoría de procesos y el mejoramiento continuo de éstos	A	A	A	3	0	0	9
AE-15	Consolidación del control y la evaluación de la planificación institucional	A	A	A	3	0	0	9
AE-16	Reorganización de la estructura orgánica de acuerdo con las directrices establecidas por entidades reguladoras, los procesos normalizados y la viabilidad técnica	A	A	A	3	0	0	9
AE-17	Actualización del manual de puestos de acuerdo con la estructura orgánica y los procesos actualizados.	A	A	A	3	0	0	9
AE-18	Fortalecimiento de la gestión de las comisiones institucionales establecidas por Ley (integración, capacitación, reglamentación y plan de trabajo)	A	A	A	3	0	0	9
AE-19	Fortalecimiento de la gestión administrativa de la Sección de Recursos Humanos	A	A	A	3	0	0	9
AE-20	Consolidación de la gestión de la administración de proyectos a nivel institucional	A	B	A	2	1	0	8
AE-21	Desarrollo del estudio de clima y cultura organizacional (incluye motivación)	A	B	A	2	1	0	8
AE-22	Gestión de la asignación de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) de acuerdo con las necesidades específicas establecidas en los planes crediticios	A	A	A	3	0	0	9
AE-23	Implementación del Teletrabajo de acuerdo con la factibilidad que resulta del plan piloto	B	A	A	2	1	0	8
AE-24	Consolidación la gestión de procesos y la gestión documental de CONAPE	B	A	A	2	1	0	8
PT-01	Plan Anual de Gestión de crédito	B	A	A	2	1	0	8
PT-02	Proyecto de regionalización	A	A	B	2	1	0	8
PT-03	Proyecto de plataforma de servicios única (implementación)	B	A	A	2	1	0	8

PT-04	Plan de capacitación con base en el diagnóstico de competencias y la evaluación del desempeño	A	A	A	3	0	0	9
PT-05	Plan de control interno y gestión integral de riesgo	A	A	A	3	0	0	9
PT-06	Plan de continuidad de negocio	A	A	A	3	0	0	9
PT-07	Plan estratégico de TIC (PETIC 2019-2023)	B	A	A	2	1	0	8
PT-08	Plan de ética y valores	B	A	A	2	1	0	8
PT-09	Plan de gestión ambiental	B	A	A	2	1	0	8
PT-10	Plan de salud ocupacional	B	A	A	2	1	0	8
PT-11	Plan Anual de Mercadotecnia Social	A	A	B	2	1	0	8
PT-12	Plan de acción de mejora por departamento (clima, cultura, motivación y satisfacción del cliente interno)	B	A	A	2	1	0	8

Fuente: SIME Consultoría, basada en Metodología para priorización de Macroactividades INCAE

Figura 15 Ruta crítica de necesidad



Fuente: SIME Consultoría, basada en Metodología para priorización de Macroactividades INCAE

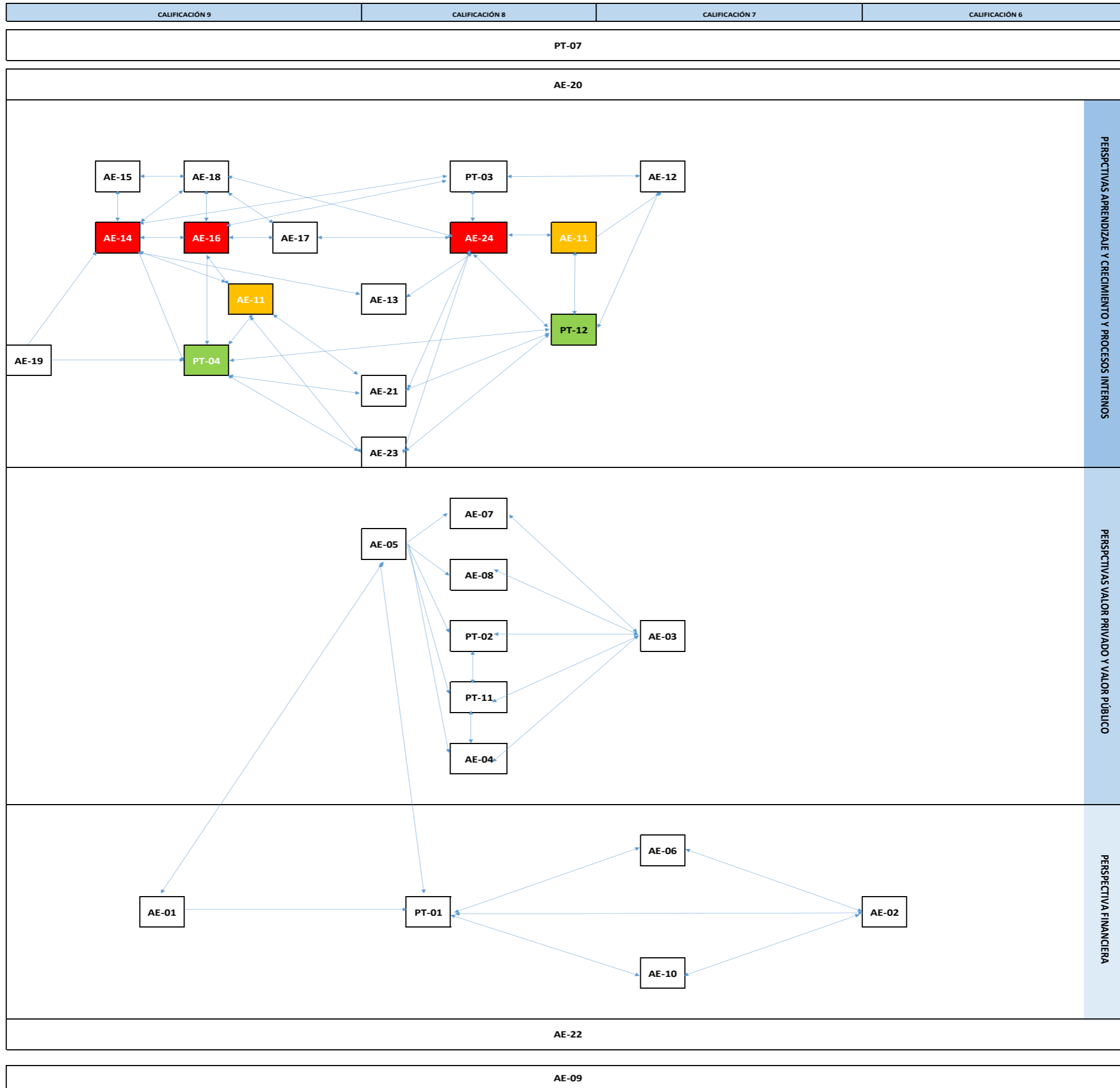
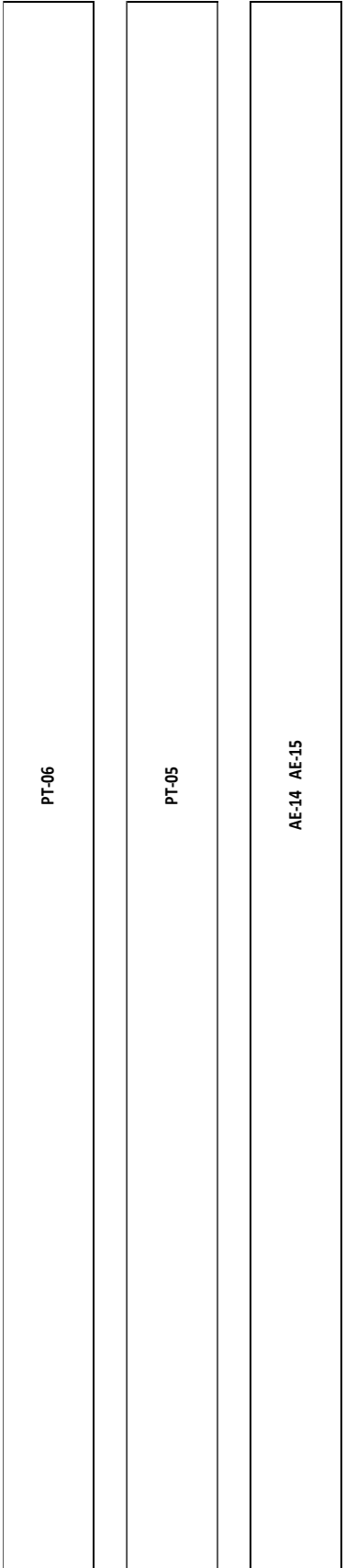
En el anexo 6: Ruta crítica, se encuentra la versión editable de esta.

DESENCADENAMIENTO DE LA RUTA CRÍTICA DE NECESIDAD

Una vez desarrollada la Ruta Crítica de Necesidad, se detalla aún más ésta, desarrollando una propuesta técnica de cómo los lineamientos se convierten en insumos unos a otros para su desarrollo, para lo cual se desarrolló el siguiente diagrama:

Figura 16: Desencadenamiento de la Ruta Crítica de Necesidad

DESENCADENAMIENTO DE LA RUTA CRÍTICA DE NECESIDAD



PERSPECTIVAS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO Y PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVAS VALOR PRIVADO Y VALOR PÚBLICO

PERSPECTIVA FINANCIERA

El diagrama de desencadenamiento de la Ruta Crítica de Necesidad se realiza de la siguiente manera:

- ✓ El diagrama se presenta de acuerdo con las perspectivas en su orden de implementación:
 1. Perspectiva aprendizaje-crecimiento y Perspectiva Procesos Internos
 2. Perspectiva Valor Privado y Perspectiva Valor Privado
 3. Perspectiva Financiera

- ✓ Se cuenta con lineamientos transversales clasificados en tres tipos:
 - Transversales en materia de proyectos y tecnologías de información, en el orden superior:

AE-20 Consolidación de la gestión de la administración de proyectos a nivel institucional

PT-07 Plan estratégico de TIC (PETIC 2019-2023)

 - Transversales en materia de riesgos y continuidad de negocios, en el lado izquierdo:

PT-06 Plan de continuidad de negocio

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

AE-14 Plan de gestión ambiental

AE-15 Plan de salud ocupacional

 - Transversales en la administración de recursos, en el orden inferior:

AE-09 Gestión de la administración eficiente de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) disponibles

AE-22 Gestión de la asignación de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) de acuerdo con las necesidades específicas establecidas en los planes crediticios

- ✓ Se encuentran lineamientos críticos que determinan las restricciones a la implementación, dado que son desencadenantes para una cantidad considerable de lineamientos. Todos se encuentran en la Perspectiva aprendizaje-crecimiento y en la Perspectiva Procesos Internos. Estos lineamientos corresponden a:

AE-18 Consolidación de la auditoría de procesos y el mejoramiento continuo de éstos

AE-19 Consolidación del control y la evaluación de la planificación institucional

PT-04 Desarrollo de un diagnóstico de calidad del servicio

AE-13 Fortalecimiento de la gestión administrativa de la Sección de Recursos Humanos

AE-23 Plan de capacitación con base en el diagnóstico de competencias y la evaluación del desempeño

AE-24 Reorganización de la estructura orgánica de acuerdo con las directrices establecidas por entidades reguladoras, los procesos normalizados y la viabilidad técnica

PT-03 Consolidación la gestión de procesos y la gestión documental de CONAPE

AE-01 Establecimiento y ejecución de estrategias de recuperación crediticia basada en los sistemas automatizados y la gestión personalizada

PT-01 Plan Anual de Gestión de crédito

RUTA CRÍTICA DE FACTIBILIDAD DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Para realizar la priorización final se realiza una Ruta Crítica de Factibilidad, entendiendo el término como el balance de lo que es viable y lo que es necesario realizar, dándole inicialmente un mismo peso a ambas rutas (50%, 50%). Este peso puede ser variado posteriormente por el Equipo Gerencial, así mismo esta Ruta varía de acuerdo con la variación en la priorización de necesidad que se vaya dando durante la implementación del Plan Estratégico.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para esta priorización:

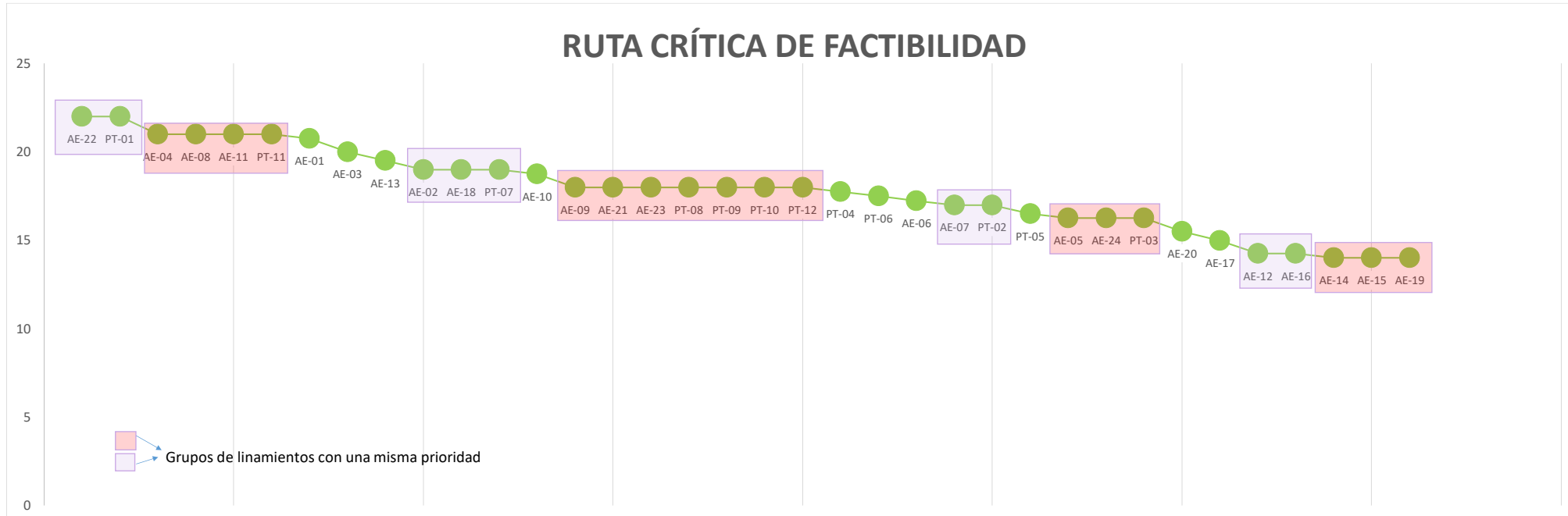
Tabla 19 CALIFICACIONES Y PRIORIDAD OBTENIDAS PARA EL ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

CÓD	LINEAMIENTO	VIABILIDAD	NECESIDAD	FACTIBILIDAD
AE-01	Establecimiento y ejecución de estrategias de recuperación crediticia basada en los sistemas automatizados y la gestión personalizada	11,75	9	20,75
AE-02	Gestión de nuevas fuentes de financiamiento y donaciones viables y factibles	13	6	19
AE-03	Gestión de cooperación estratégica y técnica a nivel nacional e internacional (alianzas estratégicas)	13	7	20
AE-04	Establecimiento y ejecución de acciones de concientización con diversos actores sociales respecto a la labor institucional para contribuir fortalecimiento de CONAPE	13	8	21
AE-05	Desarrollo de una estrategia de inteligencia de negocios (información interna e investigación externa) que permita mejorar y crear servicios y productos	8,25	8	16,25
AE-06	Establecimiento y ejecución de estrategias crediticias para la atención de la demanda y de las tendencias del entorno.	10,25	7	17,25
AE-07	Diseño e implementación de procesos de orientación profesional, de acuerdo con las tendencias del mercado laboral	9	8	17
AE-08	Coordinación de acciones de vinculación con entidades que requieran contratar personal, para colaborar con los beneficiarios de préstamos en su inserción en el mercado laboral	13	8	21
AE-09	Gestión de la administración eficiente de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) disponibles	9	9	18
AE-10	Fortalecimiento del fondo de avales de manera que permita a estudiantes de escasos recursos acceder a un préstamo cuando no dispongan de garantía	11,75	7	18,75
AE-11	Desarrollo de un diagnóstico de calidad del servicio	12	9	21
AE-12	Desarrollo del mejoramiento integral de la infraestructura física actual	7,25	7	14,25
AE-13	Implementación de la Reforma de la Ley de creación de CONAPE	11,5	8	19,5
AE-14	Consolidación de la auditoría de procesos y el mejoramiento continuo de éstos	5	9	14
AE-15	Consolidación del control y la evaluación de la planificación institucional	5	9	14

AE-16	Reorganización de la estructura orgánica de acuerdo con las directrices establecidas por entidades reguladoras, los procesos normalizados y la viabilidad técnica	5,25	9	14,25
AE-17	Actualización del manual de puestos de acuerdo con la estructura orgánica y los procesos actualizados.	6	9	15
AE-18	Fortalecimiento de la gestión de las comisiones institucionales establecidas por Ley (integración, capacitación, reglamentación y plan de trabajo)	10	9	19
AE-19	Fortalecimiento de la gestión administrativa de la Sección de Recursos Humanos	5	9	14
AE-20	Consolidación de la gestión de la administración de proyectos a nivel institucional	7,5	8	15,5
AE-21	Desarrollo del estudio de clima y cultura organizacional (incluye motivación)	10	8	18
AE-22	Gestión de la asignación de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) de acuerdo con las necesidades específicas establecidas en los planes crediticios	13	9	22
AE-23	Implementación del Teletrabajo de acuerdo con la factibilidad que resulta del plan piloto	10	8	18
AE-24	Consolidación la gestión de procesos y la gestión documental de CONAPE	8,25	8	16,25
PT-01	Plan Anual de Gestión de crédito	14	8	22
PT-02	Proyecto de regionalización	9	8	17
PT-03	Proyecto de plataforma de servicios única (implementación)	8,25	8	16,25
PT-04	Plan de capacitación con base en el diagnóstico de competencias y la evaluación del desempeño	8,75	9	17,75
PT-05	Plan de control interno y gestión integral de riesgo	7,5	9	16,5
PT-06	Plan de continuidad de negocio	8,5	9	17,5
PT-07	Plan estratégico de TIC (PETIC 2019-2023)	11	8	19
PT-08	Plan de ética y valores	10	8	18
PT-09	Plan de gestión ambiental	10	8	18
PT-10	Plan de salud ocupacional	10	8	18
PT-11	Plan Anual de Mercadotecnia Social	13	8	21
PT-12	Plan de acción de mejora por departamento (clima, cultura, motivación y satisfacción del cliente interno)	10	8	18

Fuente: SIME Consultoría, basada en Metodología para priorización de Macroactividades INCAE

Figura 17 Ruta crítica de factibilidad



Fuente: SIME Consultoría, basada en Metodología para priorización de Macroactividades INCAE

En el anexo 6: Ruta crítica, se encuentra la versión editable de esta.

CAPÍTULO 9: MAPA DE RESPONSABILIDADES

Una vez definidos los lineamientos estratégicos se definieron los roles mediante una matriz RASCI, los cuáles se validaron con el Equipo Gerencial en el taller del 14 de enero. Los roles se asignan según se definen en la siguiente tabla:

Tabla 20 Terminología de la Matriz RASCI

Simbología de Matriz RASCI		
Descripción del Rol		Descripción del Rol
R	Responsable	Este rol es quien rinde cuentas por el lineamiento. Es el encargado de ejecutar o coordinar la ejecución del lineamiento.
A	Aprobador	Este rol se encarga de aprobar el trabajo realizado y a partir de ese momento, se vuelve responsable del mismo. Es quien se debe asegurar que se ejecuten las áreas.
S	Soporte	Este rol ejecuta labores específicas que le sean encomendadas. Apoya y acompaña al responsable del lineamiento.
C	Consultado/ Comunicador	Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para concluir el trabajo. Se le comunica y se le consulta sobre cierta información (comunicación bidireccional).
I	Informado	Este rol debe ser comunicado sobre el progreso y los resultados del trabajo que se está realizando. A diferencia del rol del Consultado, la comunicación es unidireccional.

Fuente: SIME Consultoría S.A.

En el anexo 5 se presenta la Matriz RASCI en su versión modificable.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:



Consejo Directivo	Secretaría Ejecutiva	Jefatura de Sección de Recursos Humanos	Encargado de Contraloría de Servicios	Asesoría Legal	Jefatura Departamento de Planificación	Jefatura de Sección de Tecnologías de Información	Encargado de Sección de programación Interno	Gestoría de procesos	Gestor de proyectos y continuidad de negocios	Jefatura Departamento Financiero	Jefatura de Sección Administrativa	Jefatura de Sección de cobro	Jefatura de Sección de Contabilidad	Encargado de Sección de Tesorería	Jefatura Departamento de Archivo Central	Jefatura de Sección de Crédito	Jefatura de Sección de Gestión de créditos	Encargada de Sección de Desembolsos	Comisión de Ética y Valores	Comisión de Gestión	Comie:
-------------------	----------------------	---	---------------------------------------	----------------	--	---	--	----------------------	---	----------------------------------	------------------------------------	------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	--	--------------------------------	--	-------------------------------------	-----------------------------	---------------------	--------

AE-21	Desarrollo del estudio de clima y cultura organizacional (incluye motivación)	I	A	R	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
AE-22	Gestión de la asignación de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura) de acuerdo con las necesidades específicas establecidas en los planes crediticios	I	A	S				S	S				S					R	S	S	S				
AE-23	Implementación del Teletabajo de acuerdo con la factibilidad que resulta del plan piloto		A	R	I	I	S	I	I	I	I	I	S	I	I	I	I	S	I	I	C				
AE-24	Consolidación la gestión de procesos y la gestión documental de CONAPE		I	I	I	I	A	I	I	I	R	I	I	I	I	I	S	I	I	I	C				
PT-01	Plan Anual de Gestión de Crédito	A	S		I		S					S						R	S	S	S				
PT-02	Proyecto de regionalización	A	R		I	S	S	S			S	S	S	S	S		S	S	S	S	S				
PT-03	Proyecto de plataforma de servicios única (implementación)	A	R	S	I	S	S	I	I	I	I	I	S	I	I	I	I	S	I	I	I	I	I	I	I
PT-04	Plan de capacitación con base en el diagnóstico de competencias y la evaluación del desempeño		A	R	I	I	S	I	I	I	I	I	S	I	I	I	I	S	I	I	I				
PT-05	Plan de control interno y gestión integral de riesgo		I	I	I	I	A	S	S	R	S	S	I	I	I	I	I	I	I	I	I				
PT-06	Plan de continuidad de negocio		I	I	I	I	A	S	S	S	S	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I				
PT-07	Plan estratégico de TIC (PETIC 2019-2023)	I	A	I	I	I	S	R	I	I	I	I	S	S	I	I	I	S	I	I	I				
PT-08	Plan de ética y valores	I	A	S	I	I	S	I	I	I	I	I	S	I	I	I	I	S	I	I	I	R			
PT-09	Plan de gestión ambiental		A	I	I	I	S	I	I	I	I	I	S	I	I	I	I	S	I	I	I		R		
PT-10	Plan de salud ocupacional		A	S	I	I	S	I	I	I	I	I	S	I	I	I	I	S	I	I	I			R	
PT-11	Plan Anual de Mercadotecnia Social		A	I	I	I	S	I	I	I	I	I	S	I	I	I	I	S	I	I	R				
PT-12	Plan de acción de mejora por departamento (clima, cultura, motivación y satisfacción del cliente interno)	I	A	S	I	I	R	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	R	I	I	I				
TOTAL RESPONSABLE		0	10	4	1	0	3	1	1	1	2	2	1	1	1	0	0	0	4	1	1	1	1	1	1
TOTAL APRUEBA		10	16	0	0	0	6	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
TOTAL SOPORTE		0	4	14	11	11	24	14	11	9	15	9	26	9	9	9	10	10	22	13	13	15	6	6	6
TOTAL COMUNICA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0
TOTAL INFORMADO		11	3	9	19	16	1	14	15	16	12	16	6	17	18	18	18	17	5	17	17	11	3	3	3
TOTAL		21	33	27	31	27	34	29	27	26	29	27	34	27	28	27	28	27	33	31	31	33	10	10	10

Fuente: SIME Consultoría S.A. a partir de talleres de trabajo.

CAPÍTULO 10: OBJETIVOS OPERATIVOS

Se definieron durante la contratación, para cada una de las Áreas (departamentos de Crédito, Financiero, Planificación y Secretaría Ejecutiva) los objetivos operativos. Cada objetivo operativo fue vinculado con el objetivo y el indicador estratégico correspondiente. Adicionalmente, se definieron para cada objetivo operativo los indicadores operativos, la fórmula del indicador, las metas para los próximos 5 años, el rango de permisibilidad de la meta, periodicidad de la medición, responsable de la ejecución, fuente de datos de la medición y peso asignado. Estos elementos fueron validados con cada uno de los departamentos durante los talleres realizados en el mes de enero con cada uno de ellos. En el anexo 7 se encuentra la vinculación de los objetivos e indicadores operativos con todos los elementos mencionados anteriormente. A continuación, se presenta el listado de objetivos e indicadores operativos y su vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos. Se resaltan con color verde los objetivos comunes en los departamentos.

OBJETIVOS COMUNES A LOS CUATRO DEPARTAMENTOS

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos definidos	Objetivos operativos definidos	Indicador Operativo definidos
OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-08 Cumplimiento de indicadores de procesos	OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-08 Cumplimiento de indicadores de procesos
	IN-09 Satisfacción del cliente interno		IN-09 Satisfacción del cliente interno
	IN-10 Cumplimiento de objetivos estratégicos		IN-10 Cumplimiento de objetivos estratégicos
OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	IN-12 Aumento en la satisfacción global con el clima y cultura	OE-06 Mejorar el clima y la cultura organizacional para que incida positivamente en la motivación del personal y la calidad en el servicio	Porcentaje de cumplimiento de acciones programadas por las Jefaturas
	IN-13 Aumento en la motivación del personal		IN-12 Aumento en la satisfacción global con el clima y cultura
	IN-09 Satisfacción del cliente interno		IN-13 Aumento en la motivación del personal
	IN-14 Satisfacción del cliente externo		IN-09 Satisfacción del cliente interno
			IN-14 Satisfacción del cliente externo

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos definidos	Objetivos operativos definidos	Indicadores operativos definidos
OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	IN-01 Cobertura de los requerimientos institucionales	Controlar la efectiva ejecución presupuestaria a través del flujo de ingresos y egresos planificados	Porcentaje de ejecución de los egresos
			Porcentaje de ejecución de los ingresos
OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	IN-03 Tendencias de la educación superior, técnica y necesidad laboral determinadas	OO-01 Actualizar el diagnóstico externo de CONAPE con el fin de determinar tendencias y lineamientos de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país aplicables a CONAPE	Cantidad de tendencias identificadas
			Lineamientos desarrollados a partir de las tendencias identificadas
OE-04 Desarrollar una gestión administrativa eficiente para cumplir las metas institucionales	IN-08 Cumplimiento de indicadores de procesos	OO-02 Establecer los indicadores de procesos que permitan medir la eficiencia en la gestión administrativa	Indicadores de procesos establecidos
			Indicadores de procesos implementados

Nota: Adicionalmente los que están con color verde que son comunes a todos.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos definidos	Objetivos operativos definidos	Indicador Operativo definidos
OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	IN-01 Cobertura de los requerimientos institucionales	OO-01 Gestionar eficientemente los egresos de CONAPE para garantizar una mejor utilización de estos	Porcentaje de proyección de egresos
			Egresos proyectados
		OO-02 Gestionar eficientemente los cobros a estudiantes en esta condición para mejorar la recaudación por este concepto en CONAPE	Porcentaje de Recuperación Efectiva
			Monto total de la recuperación efectiva
		OO-03 Gestionar eficientemente los ingresos por el aporte bancario que corresponden a CONAPE para mejorar la recaudación por este concepto en CONAPE	Porcentaje de monto total recibido por concepto de ingresos por aporte bancario
			Monto total recibido por concepto de aporte bancario
		OO-04 Gestionar eficientemente los ingresos por el aporte de las inversiones realizadas por CONAPE para mejorar la recaudación por este concepto en CONAPE	Porcentaje de monto total recaudado por concepto de intereses sobre inversiones realizadas
			Monto total recibido por concepto de intereses inversiones realizadas
		OO-05 Gestionar eficientemente los ingresos por presupuesto ordinario de CONAPE para mejorar la eficiencia en el uso de estos.	Porcentaje de ejecución del presupuesto ordinario
			Monto total presupuestado en el presupuesto ordinario
OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el País.	IN-04 Productos y servicios ajustados	OO-04 Conocer las necesidades de los clientes para formular los ajustes a los productos y servicios de acuerdo con ellas	Cantidad de necesidades de clientes identificadas
			Porcentaje de productos y/o servicios ajustados (en el Departamento Financiero - Cobro, Tesorería)
		OO-05 Determinar los lineamientos estratégicos que impliquen formular ajustes a los productos y servicios	Cantidad de lineamientos establecidos para Financiero
			Porcentaje de productos y/o servicios ajustados (en el Departamento Financiero - Cobro, Tesorería)

Nota: Adicionalmente los que están con color verde que son comunes a todos.

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos definidos	Objetivos operativos definidos	Indicadores operativos definidos
OE-01 Asegurar la sostenibilidad financiera con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes	IN-02-A Demanda satisfecha conocida (por monto) IN-02 -B Demanda satisfecha conocida (en número de préstamos)	OO-01 Identificar el monto y número de los préstamos no otorgados con el fin de determinar la demanda insatisfecha global	Monto total de préstamos no otorgados
			Porcentaje del monto total de préstamos no otorgados
			Cantidad total de préstamos no otorgados
			Porcentaje total de préstamos no aprobados
OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	IN-04 Productos y servicios ajustados	OO-04 Conocer las necesidades de los clientes para formular los ajustes a los productos y servicios de acuerdo con ellas	Cantidad de necesidades de clientes identificadas y que sean viables de atender
			Porcentaje de necesidades atendidas en productos o servicios ajustados
		OO-04 Conocer las necesidades de los clientes para formular nuevos productos y servicios de acuerdo con ellas	Porcentaje de necesidades atendidas en productos o servicios nuevos
			Cantidad productos y/o servicios nuevos
	IN-06 Preferencia hacia CONAPE	OO-06 Desarrollar estrategias que permitan aumentar el nivel de preferencia de CONAPE	Cantidad de estrategias desarrolladas
			IN-06 Preferencia hacia CONAPE
OE-05 Mejorar la imagen de CONAPE para ser reconocidos como una institución que contribuye al desarrollo del País.	IN-11 Mejoramiento de imagen de CONAPE	Desarrollar estrategias que permitan aumentar el nivel de preferencia de CONAPE	Cantidad de estrategias desarrolladas
			IN-11 Mejoramiento de imagen de CONAPE
	IN-07 Reconocimiento de CONAPE (tasa de engagement) ALINEARLO CON EL ESTRATÉGICO	Desarrollar estrategias que permitan aumentar posicionamiento de CONAPE	Cantidad de estrategias desarrolladas
			IN-07 Compromiso con la marca CONAPE

Nota: Adicionalmente los que están con color verde en el departamento de Planificación.

SECRETARÍA EJECUTIVA

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos definidos	Objetivos operativos definidos	Indicadores operativos definidos
OE-02 Conocer las tendencias de la educación superior, técnica y la necesidad laboral del país para ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los clientes.	IN-05 Satisfacción con productos y servicios ajustados	OO-01 Desarrollar estrategias que den seguimiento a la satisfacción con productos y servicios ajustados	Cumplimiento de estrategias para el seguimiento
			Satisfacción de los clientes con los productos ajustados
OE-03 Mejorar productos y servicios con el fin de ser la opción de preferencia en préstamos para educación en el País.	IN-05 Satisfacción con productos y servicios ajustados	OO-02 Desarrollar estrategias que den seguimiento a la satisfacción de necesidades de los clientes	Cumplimiento de estrategias que den seguimiento a la satisfacción de las necesidades de los clientes
			Satisfacción de los clientes con los productos y servicios que ofrece CONAPE
		OO-03 Desarrollar estrategias que den seguimiento a la implementación de lineamientos con el fin de ajustarse a las tendencias del entorno	Cumplimiento de estrategias que den seguimiento a la satisfacción de las necesidades de los clientes
			Satisfacción de los clientes con los productos y servicios ajustados debido a lineamientos establecidos
OO-04 Asegurar los recursos necesarios para que las áreas que cuentan con mayor restricción puedan cumplir con las metas planteadas	Cumplimiento en dotación de recursos a áreas críticas		
	Cumplimiento de objetivos operativos de áreas críticas		

Nota: Adicionalmente los que están con color verde en el departamento de Planificación.

Es importante aclarar que en la batería de objetivos operativos que se encuentra en el Anexo 7, en los casos que no se determina la meta de un objetivo, se debe a que la unidad específica no tiene una línea base para poder definir dicho dato. Lo cual implica que se debe de establecer posteriormente la meta para dichos objetivos, una vez la unidad específica conozca la línea base. Por otra parte, el dato indicado como “Rango de permisibilidad de la meta” debe ser entendido como el valor porcentual aceptado: superior (+) o inferior (-) para el cumplimiento de la meta establecida.

CAPÍTULO 11: RECOMENDACIONES FINALES

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones que se consideran importantes o se identifican posterior a la elaboración de este Plan Estratégico 2019-2023:

- ✓ El documento de análisis coyuntural y el diagnóstico de fuerzas internas y externas contiene información valiosa para la toma de decisiones sobre la ruta a seguir para CONAPE. Estos son documentos que muestran el estado actual y proyecciones estratégicas basadas en el estado de situación de CONAPE y su entorno en el 2018. Se recomienda que este ejercicio sea actualizado al menos una vez al año y que sea tomado como insumo para la revisión y ajuste si se requiere de los objetivos, metas y lineamientos estratégicos. Asimismo, estos documentos deberían ser conocidos por el personal que está a cargo de la toma de decisiones estratégicas.
- ✓ Del proceso de elaboración del PEI 2019-2023, se obtuvieron tres rutas críticas. La Ruta Crítica de Necesidad es invariable pues obedece a la recomendación técnica especializada que realiza el Equipo Consultor sobre la priorización de cómo se debería implementar los lineamientos estratégicos. El Equipo Gerencial por su parte, debería estar analizando la Ruta Crítica de Viabilidad y visualizando a qué le brinda más recursos de acuerdo con la recomendación técnica y las posibilidades de CONAPE. Esta Ruta crítica debe ser revisada cada vez que se realiza el Control Gerencial del PEI (Revisión del avance del PEI) y ajustada con el fin de ir cumpliendo con cada uno de los lineamientos estratégicos establecidos. Ajustando la Ruta Crítica de Viabilidad, se obtendrá la Ruta Crítica de Factibilidad ajustada que será el balance con el cual debe guiarse el Equipo Gerencial para implementar el PEI
- ✓ Es imprescindible no perder de vista que existen unidades organizacionales que son restricciones por su capacidad operativa en este momento y que su labor es imprescindible para el cumplimiento de este PEI. Por lo cual, se recomienda que desde el inicio de implementación de este PEI se le brinden los recursos necesarios a estas unidades organizacionales para que puedan cumplir con las responsabilidades asignadas, dado que su labor, es desencadenante para que se puedan implementar lineamientos

estratégicos. Estas unidades organizacionales son: Sección de Recursos Humanos, Gestoría de procesos, Programación y Evaluación y Contraloría de Servicios.

- ✓ La matriz RASCI muestra las responsabilidades que se deben asumir para el desarrollo y cumplimiento de los lineamientos estratégicos para CONAPE. Es importante que cada uno de los actores tengan claridad del rol que le corresponde y las responsabilidades obtenidas para el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ La cultura de CONAPE se ha catalogado como de compromiso, responsabilidad y lealtad a la organización, la elaboración del plan estratégico y en general, los procesos participativos resultan muy valiosos por el aporte obtenido de sus colaboradores. Es por esto que se recomienda realizar y mantener espacios que promuevan esta cultura, para que esta permee principalmente en las generaciones de relevo.
- ✓ Los elementos que han sido incluidos en este plan estratégico tienen un hilo conductor que entrelaza cada uno de sus elementos. Existe una congruencia técnica desde la investigación realizada para el diagnóstico con cada una de las etapas subsiguientes. Es por esto que esta congruencia debe mantenerse en la elaboración de elementos que no han sido parte de esta contratación, como lo es el caso de la elaboración de los planes tácticos que se identificaron y el ajuste de los planes operativos.
- ✓ El tablero de control es una herramienta de utilidad para la medición de los objetivos de una organización. Es necesario que la utilización de dicha herramienta se convierta en parte de una cultura de medición para la mejora continua de la organización. Los pesos asignados a los indicadores año con año deben ser revisados, analizados y pueden ser cambiados si así se considera conveniente.
- ✓ Todos los documentos y productos obtenidos en este proceso de Formulación del PEI deben ser dados a conocer y socializados con todo el personal de CONAPE de manera que se conviertan en insumos imprescindibles para la labor cotidiana de todas las áreas organizacionales.

ANEXOS

Anexo 1: Memoria de los Talleres

Anexo 2: Fichas para los indicadores estratégicos

Anexo 3: Herramienta del Tablero de Control

Anexo 4: Lineamientos estratégicos revisados con cada departamento

Anexo 5: Matrices OE-LE y RASCI

Anexo 6: Ruta crítica

Anexo 7: Vinculación de Objetivos Operativos por departamento

BIBLIOGRAFÍA

cmigestión. (12 de diciembre de 2018). *Cuadro de Mando Integral* . Obtenido de <http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Admistración Estratégica*. México: Pearson Educación.

MIDEPLAN. (2018). *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI*.

Yarce, J. (2000). *Los valores son una ventaja competitiva*. Ágora Editores Ltda.