

Formulación del PEI CONAPE 2024-2028

Resumen Ejecutivo

Plan Estratégico Institucional CONAPE 2024-2028



CONAPE
PRÉSTAMOS PARA ESTUDIOS

Junio 2024

Contenido

Índice de figuras	4
Listado de siglas.....	5
Presentación del Jerarca Institucional	6
1. Metodología para la Formulación del PEI aplicada.....	7
1.1. Objetivo del PEI.....	7
1.2. Aspectos Estratégicos Orientadores y Vinculación del PEI	7
1.2.1. Estrategia (GpRD).....	7
1.2.2. Alineamiento misional con el alcance de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) o Agenda 2030	7
1.2.3. Alineamiento institucional con el PNDIP 2023-2026, Rogelio Fernández Güell.....	7
2. Contexto Estratégico Institucional	8
2.1. Análisis del marco jurídico.....	8
2.2. Determinación del valor público	9
2.2.1. Creación de valor privado	9
2.2.2. Valor público	10
2.2.3. Ambiente autorizante	11
2.2.4. Identificación de las partes interesadas	12
2.2.5. Definición de la estructura funcional	13
2.2.6. Identificación de los bienes y servicios institucionales.....	14
3. Análisis situacional	15
3.1. Análisis de contexto y diagnóstico Institucional	15
3.2. Recursos adecuados.....	16
4. Marco Filosófico y Estratégico Institucional	16
4.1. Marco filosófico.....	16
4.1.1. Misión Institucional	16
4.1.2. Visión Institucional.....	16
4.1.3. Valores.....	17
4.2. Marco estratégico	17
4.2.1. Determinación de Ejes Estratégicos	17
4.2.2. Objetivos Estratégicos, acciones estratégicas e indicadores	18
5. Seguimiento y Evaluación del PEI	19
5.1. Seguimiento del PEI CONAPE 2024-2028	19
5.1.1. Sistema de seguimiento del PEI	20
5.2. Evaluación del Plan Estratégico.....	21
5.2.1. El objeto de la evaluación	21
5.2.2. Etapas de un proceso de evaluación	22
5.2.3. Síntesis de los indicadores de seguimiento y evaluación.....	24

5.2.4. Síntesis de las iniciativas institucionales.....	25
6. Conclusiones.....	26

Índice de figuras

Figura 1: Alineamiento con metas del PNDIP.....	8
Figura 2: Elementos de valor privado creado por CONAPE	9
Figura 3: Elementos de valor público cocreado por CONAPE.....	10
Figura 4: Cadena de resultados con el valor cocreado por CONAPE	11
Figura 5: Ambiente autorizante de CONAPE.....	12
Figura 6: Mapa de partes interesadas de CONAPE	13
Figura 6: Mapa de macroprocesos y procesos de CONAPE	14
Figura 7: Identificación de los servicios financieros y no financieros que ofrece CONAPE.....	14
Figura 7: Identificación de los servicios financieros y no financieros que ofrece CONAPE (continua)	15
Figura 8: Perfil comparado del análisis interno y externo de CONAPE	15
Figura 9: Ejes estratégicos PEI CONAPE 2024-2028	17
Figura 10: Objetivos, acciones estratégicas e indicadores	18
Figura 10: Objetivos, acciones estratégicas e indicadores(continua)	19
Figura 11: Modelo de una cadena de resultados.....	20
Figura 12: Pasos para el diseño de un proceso de seguimiento	20
Figura 13: Triángulo de Moore o Triángulo Estratégico.....	21
Figura 14: Niveles de contribución a la creación de valor público	22
Figura 15: Etapas del proceso de evaluación CONAPE 2024-2028.....	23
Figura 16: Matriz para la evaluación de efectos PEI CONAPE 2024-2028	23
Figura 16: Matriz para la evaluación de efectos PEI CONAPE 2024-2028 (continúa)	24
Figura 17: Jerarquía de indicadores para seguimiento y evaluación PEI CONAPE 2024-2028.....	24

Listado de siglas

AA	Ambiente autorizante
CD	Consejo Directivo
CDRT	Consejo de Desarrollo Rural Territorial
CGR	Contraloría General de la República
CONAPE	Comisión Nacional de Préstamos para la Educación
CONARE	Consejo Nacional de Rectores
COREDES	Consejo Regional de Desarrollo
CR	Cadena de Resultados
FODA	La técnica FODA (Análisis del perfil interno y externo de la organización por medio del reconocimiento colectivo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una de las técnicas clásicas aplicadas en la planificación estratégica.
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo
IICE	Instituto de Investigaciones en Ciencias Económica
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
Inder	Instituto de Desarrollo Rural
ME	Marco Estratégico
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLÁN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
NGP	Nueva Gerencia Pública
NINIS	Persona entre 15 y 24 años que ni estudia ni trabaja
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEN	Proyecto Estado de la Nación
PGR	Procuraduría General de la República
SE	Secretario Ejecutivo
SICOP	Sistema de Compras Públicas
SINAES	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior
SUGEF	Superintendencia General de Entidades Financieras
TI	Tecnologías de información
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación

Presentación del Jerarca Institucional

El presente documento constituye el Plan Estratégico de la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación (CONAPE): PEI CONAPE 2024-2028, que representa no solo un compromiso renovado y transformador con nuestra misión, sino también una visión clara y ambiciosa para el futuro de la educación y el bienestar de nuestros usuarios y el país en general.

En estos tiempos de desafíos sin precedentes, la labor de CONAPE cobra una relevancia aún mayor. Nos enfrentamos a un panorama educativo en constante cambio, marcado por la innovación tecnológica, la diversidad cultural y los desafíos socioeconómicos. Ante este escenario, era imprescindible trazar un rumbo claro y definido, uno que garantice que cada persona que desee formarse profesional o técnicamente en el país tenga acceso a una experiencia de crédito segura, ventajosa, informada y sostenible.

El PEI que hoy presentamos es el resultado de un proceso exhaustivo de análisis, consulta y colaboración. Hemos escuchado atentamente las necesidades y aspiraciones de usuarios y usuarias tanto actuales como potenciales, hemos evaluado las tendencias globales en materia educativa y crediticia, hemos identificado áreas de oportunidad con nuestro personal donde CONAPE puede marcar una diferencia significativa y hacia allá nos enfocamos.

El PEI se estructura en torno a cuatro pilares fundamentales: experiencia al cliente, transformación digital, profundización y cobertura. Estos pilares representan nuestros aspectos prioritarios y guiarán nuestras acciones en los próximos años.

A lo largo de este instrumento de planificación, se presentan los detalles de nuestras estrategias, objetivos y medidas de implementación. Pero más allá de la estructura formal del documento, quiero enfatizar el espíritu que lo impulsa: el compromiso inquebrantable de CONAPE con el bienestar de nuestros usuarios y usuarias, con el fortalecimiento de nuestras capacidades y con la construcción de un futuro más justo y equitativo para todos.

La formulación de este PEI fue posible gracias al aporte de una gran cantidad de funcionarios y funcionarias de la Institución que bajo el liderazgo del Departamento de Planificación Institucional, sacaron de su tiempo para aportar en las consultas, talleres y reuniones de trabajo que se ejecutaron.

El resumen aborda los elementos sustanciales del PEI como la filosofía institucional (mandato, misión y valores) y el marco estratégico (visión, ejes y objetivos); junto con una descripción de los aspectos que definen el ambiente autorizante y las partes interesadas dentro del proceso de creación de valor de CONAPE.

Se han incluido adicionalmente, la conformación básica del sistema de seguimiento y evaluación del PEI CONAPE 2024-2028 y una descripción de la pirámide de indicadores que da sustento al mismo en tres niveles de análisis y de las iniciativas institucionales.

Finalmente, el resumen ejecutivo del PEI será un documento que alimentará los procesos de divulgación y socialización del compromiso institucional a mediano plazo.

1. Metodología para la Formulación del PEI aplicada

La Metodología de formulación del PEI CONAPE 2024-2028 se basó en la implementación de la Estrategia de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD). En adición con la GpRD se aplicó un alineamiento estratégico vertical (instrumentos de niveles superior e inferiores) y horizontal (políticas públicas del país en tema educativo, formación técnica y empleo).

Un aspecto novedoso en la formulación de este PEI fue la ejecución de un análisis prospectivo que permitió identificar diferentes futuros posibles de la Institución; lo cual le dio mayor pertinencia al diseño de la estrategia y su estructura programática.

1.1. Objetivo del PEI

El objetivo de la formulación del PEI fue elaborar un instrumento de planificación de mediano plazo que permita “orientar la acción estratégica de la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación (CONAPE) durante el quinquenio 2024-2028, para facilitar el acceso a la formación técnica y universitaria de los habitantes del país y contribuir a su movilidad social”.

1.2. Aspectos Estratégicos Orientadores y Vinculación del PEI

1.2.1. Estrategia (GpRD)

Se aplicó la Estrategia de GpRD que representa un compromiso de las administraciones públicas por mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos. De ahí que el proceso priorizó la identificación de cómo maximizar la creación de valor público y privado por parte de la Institución; con el interés de generar cambios significativos en las poblaciones meta y en la sociedad como un todo.

1.2.2. Alineamiento misional con el alcance de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) o Agenda 2030

La actividad principal de CONAPE se identificó alineada con el alcance del Objetivo 4, relacionado con “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”; así como con los objetivos 5 “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”; el objetivo 8 “promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”; y el objetivo 10 “reducir la desigualdad en y entre los países”.

1.2.3. Alineamiento institucional con el PNDIP 2023-2026, Rogelio Fernández Güell

La educación abarca todas las dimensiones del desarrollo, en algunos casos de manera directa y en otros de forma indirecta. Para efectos de este alineamiento, se consideraron únicamente los aspectos en los cuales aparece explícitamente lo que se espera de CONAPE.

La Institución integra su razón de ser, dentro del Sector Educación con el requerimiento que se expresa en la figura 1.:

Figura 1: Alineamiento con metas del PNDIP

Intervención Pública	Objetivo
1. Fortalecimiento de la formación profesional para atender las prioridades de desarrollo nacional.	“Incrementar el porcentaje de estudiantes que reciben préstamos para carreras con alta demanda laboral”.
5. Fortalecimiento del dominio lingüístico del idioma inglés.	“Mantener el porcentaje de estudiantes que reciben préstamos para el aprendizaje del idioma inglés”.

Fuente: Elaborado en el marco del proceso de formulación del PEI CONAPE 2024-2028

2. Contexto Estratégico Institucional

2.1. Análisis del marco jurídico

En el marco institucional se establece la razón de ser de la institución, sus funciones y responsabilidades, competencias, elementos sobre la estructura y organización de la entidad y un listado de ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y el funcionamiento de la Institución o de las unidades administrativas comprendidas en ella.

El marco normativo de CONAPE lo compone el conjunto de leyes y reglamentos que respaldan jurídicamente su actividad misional. En orden de jerarquía podrían enumerarse algunos de los elementos del marco jurídico de CONAPE:

- Constitución Política de la República de Costa Rica, 08/11/1949, Semestre: 2, Tomo: 2, Página: 724.
- Ley 6041 Creación CONAPE Gaceta N°24 del 04/02/1977.
- Ley 10201 para el Fortalecimiento de las Capacidades para Mejorar la Empleabilidad de los Jóvenes, Gaceta N°86 del 11/05/2022.
- Reforma al Reglamento interno de contratación administrativa de la Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE), emitida por la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación, publicada en la Gaceta N° 2 del 10/01/2023.
- Reglamento de organización y funcionamiento de la auditoría interna de la Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE), emitida por la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación en la Gaceta N° 81 del 10/05/2023.
- Reforma al Reglamento de crédito de CONAPE emitida por la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación en la Gaceta N° 156 del 08/08/2022.
- Reglamento para la venta de bienes muebles e inmuebles provenientes de ejecuciones de garantías hipotecarias o pago de obligaciones del crédito obtenido con la Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE), emitida por la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación en la Gaceta N° 229 del 26/11/2021.
- Reglamento para prestación de servicios profesionales externos para elaboración de avalúos a bienes inmuebles ofrecidos en garantía de los créditos otorgados, emitida por la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación en la Gaceta N° 37 del 23/02/2021.
- Reforma al Reglamento para la prestación de servicios externos de abogacía/notariado para la tramitación de casos en cobro y otras gestiones judiciales de la Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE), emitida por la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación en la Gaceta N° 236 del 19/12/2018.
- Reglamento de formación para socios laborales de CONAPE, emitida por la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación en la Gaceta N° 228, alcance 291 del 01/12/2017.
- Reforma al Reglamento del sistema archivístico institucional de la Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE), emitida por la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación en la Gaceta N° 122 del 28/06/2017.
- Reglamento de Funcionamiento y Organización de la Comisión Institucional de Ética y Valores de CONAPE, emitida por la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación en la Gaceta N° 243, del 19/12/2016.
- Reglamento para la prestación de servicios de notariado externo de la Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE), emitida por la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación en la Gaceta N° 86, del 06/05/2015.

- Reglamento constitución, organización y funcionamiento del Comité de Tecnologías de Información y Comunicación de CONAPE, emitida por la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación en la Gaceta N° 216, del 10/11/2014.
- Reglamento de creación, organización y funcionamiento de la Contraloría de Servicio de CONAPE, emitida por la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación en la Gaceta N° 186, del 24/09/2010.
- Reglamento de Autónomo de Trabajo de CONAPE. La Gaceta No 18 - Miércoles 27 de enero de 1988

2.2. Determinación del valor público

La reflexión estratégica no solo profundizó en el concepto de valor público sino también en el de valor privado y la contribución que realiza la Institución.

2.2.1. Creación de valor privado

La incorporación del valor privado dentro del planteamiento del marco estratégico se hace para establecer los efectos que genera la actividad institucional; y aquellos a los que CONAPE coadyuva a generar junto con otros actores institucionales, la academia y la empresa privada.

De acuerdo el análisis de contexto se identificaron un conjunto de contribuciones que desencadena el otorgamiento del servicio de préstamo para educación, de las cuales se apropian para su beneficio los usuarios de los servicios de la institución. En la figura 2 se identifican algunos de ellos.

Figura 2: Elementos de valor privado creado por CONAPE



Fuente: Elaborado en el marco del proceso de formulación del PEI CONAPE 2024-2028

Estas contribuciones a la vida de las personas se denominan valor privado, porque su consumo se realiza de manera individual; y tiene la ventaja para CONAPE que su seguimiento y evaluación puede hacerse de manera más directa, pues hay un efecto derivado del crédito que permite acceder a la educación y este paso genera una serie de cambios en la vida de las personas.

2.2.2. Valor público

El valor público representa la contribución que realiza la institución a objetivos superiores de la sociedad; y su particularidad es que es un valor no apropiable individualmente por los usuarios de los servicios de préstamos; sino que su consumo se realiza de manera colectiva.

Por esta razón, no hay una asociación causal directa únicamente con CONAPE sino que la creación de valor público siempre está en función de la actividad de varias instituciones, los marcos de acción y el compromiso de los usuarios de los créditos.

En la figura 3 se presentan los beneficios colectivos a los cuales se contribuye desde el cumplimiento de la misión institucional.

Figura 3: Elementos de valor público cocreado por CONAPE



Fuente: Elaborado en el marco del proceso de formulación del PEI CONAPE 2024-2028

La hipótesis de creación y cocreación de valor público por parte de CONAPE radica en que una persona que logra acceder a la formación universitaria o técnica en el país o fuera de este, no solo cambia su condición individual (efecto) sino que además contribuye a una mejor sociedad (impacto).

En el análisis estratégico se identificaron algunos de esos atributos de consumo colectivo (valor público) que se visualizan desde CONAPE y se detallan en la figura 3 como una sociedad más inclusiva, menor desigualdad social, mayor desarrollo en el país.

Con la identificación del valor público y privado al cual contribuye CONAPE, puede plantearse la cadena de resultados tal y como se muestra en la figura 4.

Figura 4: Cadena de resultados con el valor cocreado por CONAPE

Insumos y recursos	Acciones y procesos	Bienes y servicios	Efecto	Impacto
<p>Recursos e insumos institucionales que comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal de la Institución, Instalaciones en el nivel central y regional, Plataformas, equipo y transportes, Usuarios y fiadores, Centro de atención telefónica, Tecnologías Presupuesto Alianzas estratégicas, Personal por contrato, Leyes y normativa 	<p>Procesos funcionales, ocupacionales y estructurales de CONAPE</p>	<p>Servicios de crédito para la educación que permite financiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cursos de idiomas, cortos, certificaciones internacionales, bootcamps. Carreras técnicas, bachilleratos, licenciaturas, diplomados. Posgrados: maestrías y doctorados y especialidades Gastos de sostenimiento: alimentación, transporte, libros, hospedaje. Herramientas o equipo afín a la carrera, computadoras, tabletas, Trabajos finales de graduación, Financiamiento en modalidad virtual, presencial en Costa Rica o el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de proyectos personales Desarrollo profesional Crecimiento profesional Competencias para el desempeño laboral Mayor movilidad social Mejora en el nivel de ingresos Acceso a un empleo de mejor calidad Autorrealización personal y profesional Dar continuidad a los proyectos de estudios 	<ul style="list-style-type: none"> País con una mayor competitividad Disminución de la desigualdad social Menores niveles de pobreza Mejores indicadores de desarrollo Menores brechas territoriales de acceso a la educación

Fuente: Elaborado en el marco del proceso de formulación del PEI CONAPE 2024-2028

2.2.3. Ambiente autorizante

El ambiente autorizante (AA) representa el entorno en el cual la institución cumple su misión de crear valor; tanto para sus usuarios como las demás partes interesadas.

En la figura 5 se presentan los componentes del ambiente autorizante identificados para CONAPE. La importancia del AA es que es el espacio donde se dan las condiciones para la creación de valor.

Figura 5: Ambiente autorizante de CONAPE



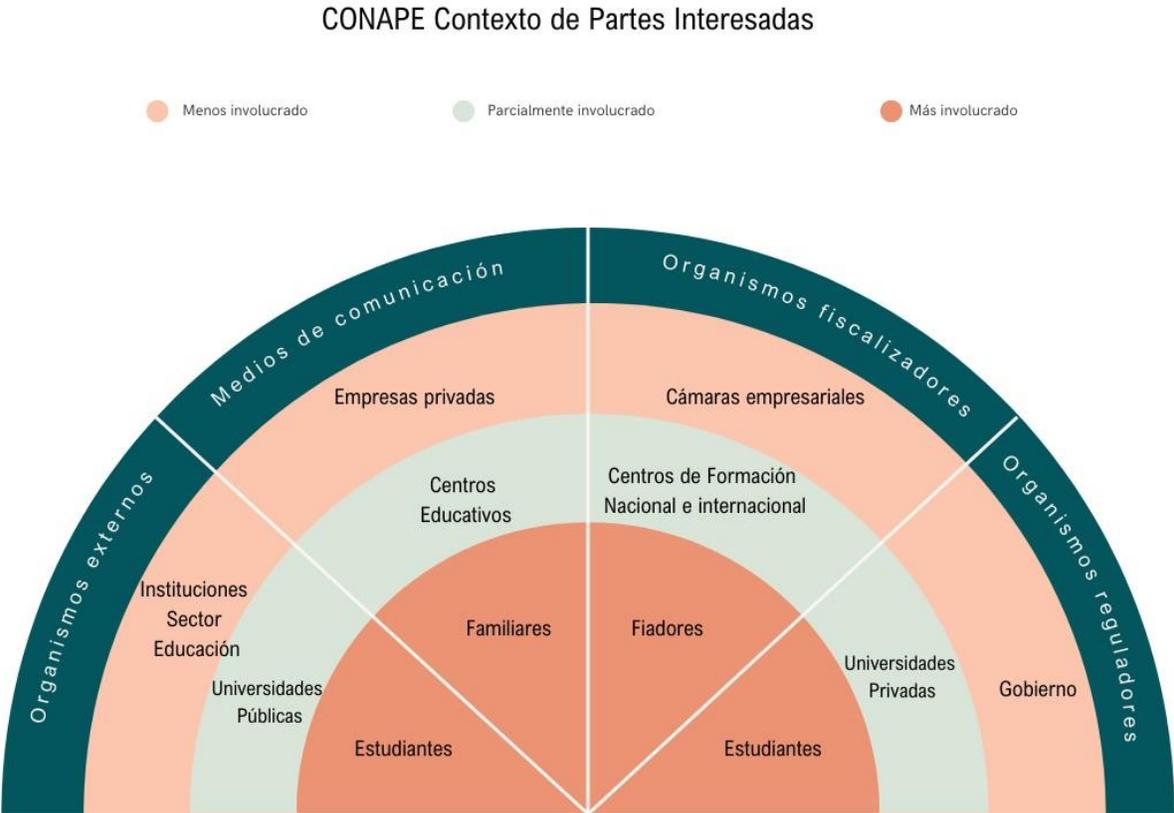
Fuente: Elaborado en el marco del proceso de formulación del PEI CONAPE 2024-2028

2.2.4. Identificación de las partes interesadas

El mapa de actores y partes interesadas de CONAPE es muy amplio; pero uno de los elementos que se ha distinguido en este proceso de formulación del PEI 2024-2028, es que CONAPE es un aliado estratégico en la creación de valor público para actores como las universidades públicas y privadas, el Ministerio de Educación Pública (MEP), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), los institutos de formación nacionales e internacionales.

En la figura 6 se elabora el mapa de partes interesadas de CONAPE siguiendo una lógica de jerarquización por los niveles de creación y cocreación de valor público.

Figura 6: Mapa de partes interesadas de CONAPE



Fuente: Elaborado en el marco del proceso de formulación del PEI CONAPE 2024-2028

Pero también es un socio estratégico para el aumento de la competitividad del país, mejorar los índices de desarrollo humano, la calidad de la educación y la formación técnica, la disminución de la desigualdad social, la reducción de las disparidades territoriales de acceso a la educación y el desempleo, entre otras contribuciones.

2.2.5. Definición de la estructura funcional

La estructura funcional se refiere a la identificación de los procesos y macroprocesos que son los que permiten a la Institución la entrega de los bienes y servicios; tal y como se diagramó en la cadena de resultados. A continuación, se presenta el mapa general de procesos y macroprocesos de CONAPE.

Figura 6: Mapa de macroprocesos y procesos de CONAPE



Fuente: Elaborado en el marco del proceso de formulación del PEI CONAPE 2024-2028

2.2.6. Identificación de los bienes y servicios institucionales

Los bienes y servicios institucionales que ofrece CONAPE pueden clasificarse como servicios financieros por un lado y asociados con el otorgamiento de préstamos para educación; y por otro lado, servicios no financieros. En la figura 8 se detalla la oferta institucional.

Figura 7: Identificación de los servicios financieros y no financieros que ofrece CONAPE

Servicios financieros
<p>Préstamos para educación: Son financiamientos que se otorgan a estudiantes con el objetivo de cubrir el costo o inversión de sus estudios. Estos incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cursos de Idiomas: Programas de formación para aprender cualquier idioma, entre los más comunes se encuentran: inglés, francés, italiano y portugués. Cursos cortos con certificaciones internacionales: son programas de formación con reconocimiento nacional e internacional que certifican conocimientos y habilidades específicas en ciertas áreas. Bootcamps: Curso intensivo pensado para formar al alumnado en las competencias necesarias para empezar a trabajar inmediatamente. Carreras técnicas: son programas de educación superior que se enfocan en la formación práctica y especializada en una determinada área laboral. Diplomados: curso de corta o mediana duración que abarca un campo de conocimiento específico. No otorga títulos académicos, sirve para actualizar o profundizar sobre un tema. Bachilleratos: Es una opción de formación que tienen los estudiantes después de culminar su secundaria y es el primer título universitario que pueden tener con un grado académico superior. Licenciaturas: grados o títulos académicos que se obtienen al culminar un programa de estudio superior, es decir, una carrera profesional que capacita a una persona en un área específica. Posgrados: maestrías, doctorados y especialidades, cuyo principal objetivo es profundizar en el dominio de conocimientos teóricos y técnicos dentro de una disciplina o área.
<p>Gastos afines al proyecto de estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gastos de sostenimiento: Financiamiento para alojamiento, alimentación, transporte, libros y copias, además puede incluirse dentro del financiamiento los costos del avalúo y gastos de abogado. Trabajos Finales de Graduación: Tesis, tesina, pruebas de grado, prácticas supervisadas y proyecto final de graduación. Compra de materiales y equipos: Adquisición de Computadora de escritorio o portátil, tableta, accesorios, herramientas, instrumentos, suministros, materiales u otros equipos necesarios para el proyecto de estudios.

Figura 7: Identificación de los servicios financieros y no financieros que ofrece CONAPE (continua)

Servicios no financieros
Asesoramiento Financiero: Orientación que brinda esta institución a los estudiantes que desean solicitar un préstamo para financiar sus estudios.
Servicios en Línea: CONAPE ofrece servicios en línea para facilitar el proceso de solicitud de préstamos educativos y a su vez brindar acceso fácil a información.
Acceso a recursos educativos: el CONAPE trabaja en colaboración con otras organizaciones para brindar acceso a diferentes recursos educativos y programas de capacitación a los estudiantes.
Atención al Cliente: el CONAPE cuenta con diferentes medios de comunicación para facilitar la información a los estudiantes, puede ser a través de la página web, teléfono, correo electrónico y redes sociales.

Fuente: Elaborado en el marco del proceso de formulación del PEI CONAPE 2024-2028

Este conjunto de servicios financieros y no financieros están en el centro de la cadena de resultados como las transacciones que le permiten a CONAPE cumplir con su misión de creación y cocreación de valor público y privado.

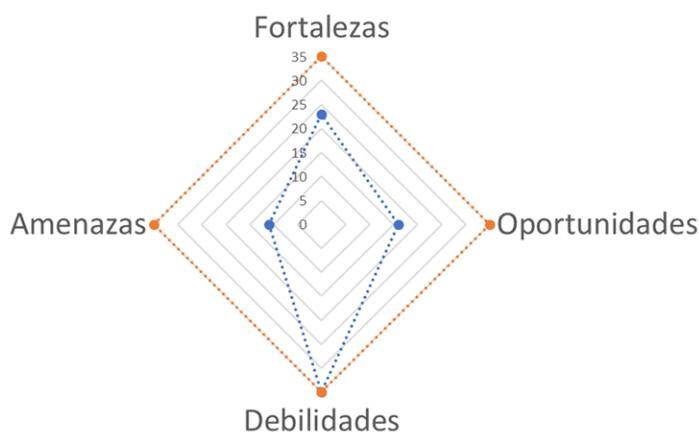
3. Análisis situacional

3.1. Análisis de contexto y diagnóstico Institucional

En este análisis se identificaron los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la institución. Se utilizó la técnica de análisis FODA para identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que podrían incidir en el cumplimiento de la misión de CONAPE

El balance general del FODA aplicado a CONAPE, visto desde las necesidades de cambio institucional para le quinquenio 2024-2028 se visualiza tal y como se observa en la figura 8.

Figura 8: Perfil comparado del análisis interno y externo de CONAPE



Fuente: Elaborado en el marco del proceso de formulación del PEI CONAPE 2024-2028

El rombo de fondo (color naranja) representa el espacio de crecimiento institucional; y la figura que se forma dentro de ese rombo (color azul) es el estado actual; por lo tanto, todo el espacio que aún queda entre el rombo azul y el anaranjado en la figura 10 representa el espacio de crecimiento organizacional.

3.2. Recursos adecuados

En materia de recursos, son tres los que más se valoraron en CONAPE de cara al cambio que se estima tenga la Institución en los próximos cinco años: financieros, humanos y tecnológicos.

La Institución goza de una muy buena estabilidad financiera y los ingresos son estables; pese a que situaciones de política monetaria y fiscal han repercutido de alguna manera en los estos últimos.

Entre las principales fuentes de ingresos de CONAPE, se encuentran las transferencias corrientes del sector público que se incrementaron un 97,6% al pasar de 5.397 millones del 2021 a 10.668 millones de colones en el 2022, estas se componen del aporte del 5% sobre las utilidades anuales netas de todos los bancos comerciales del país. En el mismo orden se tiene la recuperación de los préstamos para educación otorgados, los cuales crecieron un 14,1% al pasar de 17.355 millones en el 2021 a 19.799 millones de colones en el 2022.

En relación con el recurso humano, la Institución cuenta con un total de 77 plazas encargadas de facilitar a la población costarricense el acceso a préstamos educativos para aquellos que desean continuar su formación académica; sin embargo, se plantea la necesidad de fortalecer este recurso.

Debe señalarse que, de acuerdo con los resultados de este proceso de formulación del PEI 2024-2028, el paso del otorgamiento de préstamos para educación a la prestación del servicio de préstamos para educación es posible que demande fortalecer con personal algunas áreas de la Institución.

Finalmente, en materia tecnológica, los recursos institucionales son diversos y ha sido estable y seguro su funcionamiento; no obstante, es esperable la necesidad de una transformación significativa a nivel tecnológico por los cambios tendenciales que se avistan en la materia. Debe agregarse además que este PEI contempla un eje estratégico de transformación digital; lo cual hace esperable un incremento en la adquisición y desarrollo de TIC.

Al igual que en el aspecto del personal, la prestación del servicio de préstamos para educación, dadas las características de la sociedad actual y las generaciones más jóvenes, tendrá una gran demanda sobre soluciones virtuales e inteligencia artificial.

4. Marco Filosófico y Estratégico Institucional

4.1. Marco filosófico

4.1.1. Misión Institucional

La misión de CONAPE es: ***“Brindamos servicios accesibles de préstamos para educación a estudiantes que requieran apoyo económico para contribuir al desarrollo del país”***.

4.1.2. Visión Institucional

La visión de CONAPE es: ***“Al 2028 brindar un servicio de préstamo educativo con las mejores condiciones será una experiencia satisfactoria para el cliente”***.

4.1.3. Valores

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.

Experiencia al Cliente

En CONAPE trabajamos para comprender las necesidades y expectativas de nuestros usuarios y brindarles una experiencia segura y ágil en el proceso crediticio.

Solidaridad

En CONAPE brindamos condiciones crediticias accesibles, prioritariamente a los usuarios de los sectores más vulnerables del país.

4.2. Marco estratégico

4.2.1. Determinación de Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos sobre los cuales se fundamenta el PEI CONAPE 2024-2028 se presentan en la figura 9.

Figura 9: Ejes estratégicos PEI CONAPE 2024-2028

Interrogante	Eje estratégico	Operacionalización
¿qué hacemos con una competencia en crecimiento?	Experiencia al cliente	Se refiere a los atributos diferenciadores de los servicios que ofrece CONAPE al cliente; como los servicios no financieros, la infraestructura física, la gestión de procesos y proyectos y la formación del talento humano, incluye clima y cultura organizacional.
¿Cómo simplificar los trámites mediante una virtualización efectiva de pasos?	Transformación digital	Proveer soluciones en línea para transacciones que, típicamente, eran presenciales, para ofrecer conveniencia a sus clientes internos y externos; fortaleciendo la infraestructura tecnológica y la continuidad del negocio.
¿Cómo dar respuesta a las necesidades de las nuevas generaciones? ¿Cómo llegar a nuevos segmentos de población? ¿Qué hacemos con el manejo de altos volúmenes de superávit?	Profundización	Se refiere al aumento en la colocación de préstamos, mediante la orientación de la acción institucional, hacia nuevos nichos de población y áreas de formación con alta empleabilidad.
¿Cómo llegamos a los sectores más vulnerables alejados del Valle Central?	Cobertura	La cobertura se relaciona con llegar a zonas del país que se consideren de prioridad para CONAPE, mediante estrategias de mercadotecnia u otras definidas por la institución.

Fuente: Elaborado en el marco del proceso de formulación del PEI CONAPE 2024-2028

Los ejes estratégicos representan los motores para el cambio que supone el próximo quinquenio de CONAPE y representan una ruptura importante.

4.2.2. Objetivos Estratégicos, acciones estratégicas e indicadores

A partir de los ejes estratégicos, el paso seguido fue la formulación de los objetivos estratégicos; es decir las aspiraciones fundamentales de la Institución para el próximo quinquenio.

Figura 10: Objetivos, acciones estratégicas e indicadores

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Acciones estratégicas	Indicador de la acción estratégica
Experiencial al cliente	Brindar productos y servicios institucionales acompañando al usuario según sus necesidades y las del entorno para alcanzar una experiencia satisfactoria	Disponer del recurso humano para atender las necesidades de las áreas institucionales	Porcentaje de incremento de recurso humano en las áreas institucionales para optimizar la experiencia al cliente
Se refiere a los atributos diferenciadores de los servicios que ofrece CONAPE al cliente; como los servicios no financieros, la infraestructura física, la gestión de procesos y proyectos y la formación del talento humano, incluye clima y cultura organizacional.		Rediseñar los procesos para disminuir los tiempos de respuesta institucional	Porcentaje de disminución del tiempo de respuesta institucional para prestar servicios de préstamo para educación
		Implementar un sistema de seguimiento destinado a los usuarios que requieran asistencia en el transcurso del proceso crediticio.	Cumplimiento de las etapas de implementación del sistema de seguimiento Porcentaje de usuarios que reciben asistencia oportuna en el transcurso del proceso crediticio
Transformación Digital	Implementar una transformación digital integral para la accesibilidad de la oferta de servicios y continuidad de negocio	Implementar un plan de transformación digital institucional enfocado en optimizar la integración de las tecnologías digitales para mejorar la eficiencia operativa, potenciar la agilidad e impulsar una cultura digital orientada a mejorar la experiencia al cliente.	Cantidad de etapas desarrolladas para disponer del sistema informático institucional integral Porcentaje de incremento de usuarios nuevos que eligen a CONAPE por las facilidades virtuales que ofrece el sistema informático para realizar los trámites.
Proveer soluciones en línea para transacciones que, típicamente, eran presenciales, para ofrecer conveniencia a sus clientes internos y externos; fortaleciendo la infraestructura tecnológica y la continuidad del negocio.		Disponer del talento humano en el área de TI con habilidades y competencias de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado	Porcentaje del personal de TI con las habilidades y competencias de acuerdo con las nuevas tendencias del mercado

Fuente: Elaborado en el marco del proceso de formulación del PEI CONAPE 2024-2028

Figura 10: Objetivos, acciones estratégicas e indicadores(continua)

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Acciones estratégicas	Indicador de la acción estratégica
<p>Profundización</p> <p>Se refiere al aumento en la colocación de préstamos, mediante la orientación de la acción institucional, hacia nuevos nichos de población y áreas de formación con alta empleabilidad.</p>	<p>Direccionar acciones institucionales específicas y sus recursos hacia nichos de población y áreas de formación educativa con alta empleabilidad, para contribuir al desarrollo social del país</p>	<p>Desarrollar una estrategia de colocación de recursos en nuevos nichos de población y áreas de formación educativa con alta empleabilidad</p>	<p>Porcentaje de recursos financieros colocados en nuevos nichos de población.</p> <p>Porcentaje de recursos financieros colocados en áreas de formación educativa con alta empleabilidad</p>
		<p>Alinear la actividad institucional para contribuir con el cumplimiento de las metas y compromisos con el sector educación establecidas en el PND</p>	<p>Nivel de cumplimiento de las metas del PND</p>
		<p>Desarrollar una estrategia integral de difusión de los servicios de CONAPE a las diferentes poblaciones metas en todo el país</p>	<p>Porcentaje de personas de segmento de población meta de CONAPE que expresa conocer la institución y el sistema de préstamo</p>
		<p>Generar una estrategia de ecosistemas organizacionales en el campo de la educación, la formación y la empleabilidad, a partir de la elaboración de estudio prospectivo.</p>	<p>Porcentaje de ecosistemas estratégicos atendidos del total de posibilidades identificadas</p>
		<p>Desarrollar una estrategia integral para mejorar los niveles de cobertura institucional en las áreas de presencia institucional</p>	<p>Porcentaje de aumento de los créditos otorgados en las áreas de presencia institucional</p>
<p>Cobertura</p> <p>La cobertura se relaciona con llegar a zonas del país que se consideren de prioridad para CONAPE, mediante estrategias de mercadotecnia u otras definidas por la institución.</p>	<p>Aumentar la cantidad de préstamos otorgados hacia las zonas geográficas de prioridad de CONAPE, para lograr mayor cobertura a nivel nacional</p>	<p>Ejecutar un plan de desconcentración de la Institución hacia áreas prioritarias del país para brindar oportunidades a las personas fuera del Gran Área Metropolitana (GAM)</p>	<p>Cantidad de oficinas regionales funcionando al 100%</p>

Fuente: Elaborado en el marco del proceso de formulación del PEI CONAPE 2024-2028

5. Seguimiento y Evaluación del PEI

5.1. Seguimiento del PEI CONAPE 2024-2028

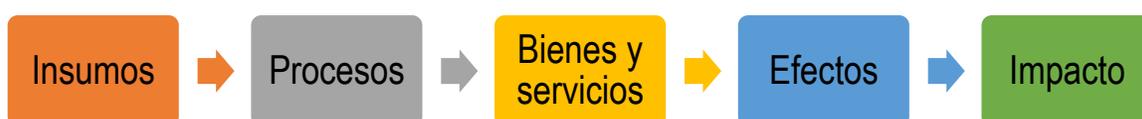
El seguimiento y la evaluación son el complemento dentro de un proceso de formulación del PEI; ya que su función es aportar evidencia de cómo se están ejecutando los componentes y qué resultados se están obteniendo.

El seguimiento previsto se considera como una evaluación concurrente pues acompaña la ejecución y genera alertas de desviaciones con respecto a los objetivos que se establecieron en el PEI. Por su parte, la evaluación, como actividad más formal, permite establecer la eficiencia, eficacia, oportunidad, alcance, cobertura, entre otros criterios, en la implementación del PEI.

Al trabajarse el PEI CONAPE 2024-2028 con la Estrategia GpRD, el seguimiento se concentra más en la hipótesis de gestión; mientras que la evaluación lo hace en los resultados.

El marco para la evaluación y el seguimiento del PEI CONAPE 2024-2028, se basa en el instrumento “cadena de resultados” (CR) o “cadena de creación de valor público”; el cual se operacionaliza en el instrumento denominado “plan de acción”.

Figura 11: Modelo de una cadena de resultados



Fuente: Elaborado en el proceso de formulación del PEI-CONAPE 2024-2028

Visto en la Cadena, la generación de los efectos está asociada con la calidad y oportunidad de los bienes y servicios que entrega la Institución; pero a la vez, son los insumos y los procesos los que le dan sus calidades a los bienes y servicios.

Por lo tanto, el marco para el seguimiento y la evaluación del PEI CONAPE 2024-2028 está asociado con la lectura de la cadena de resultados y el cumplimiento de sus hipótesis implícitas.

5.1.1. Sistema de seguimiento del PEI

De acuerdo con la Guía del MIDEPLAN, el diseño del proceso de seguimiento y evaluación del PEI CONAPE 2024-2028 conlleva la ejecución de siete pasos tal y como se muestra en la siguiente figura.

Figura 12: Pasos para el diseño de un proceso de seguimiento



Fuente: Elaborado en el proceso de formulación del PEI-CONAPE 2024-2028

5.2. Evaluación del Plan Estratégico

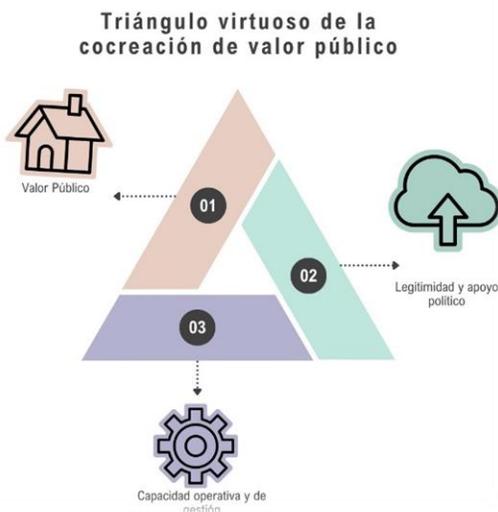
5.2.1. El objeto de la evaluación

El objeto de evaluación es el PEI CONAPE 2024-2028, que incluye cuatro objetivos estratégicos que expresan la forma en cómo se materializa la razón de ser institucional y las prioridades de los próximos cinco años. De la misma forma, la lectura de los objetivos estratégicos presenta el cómo crear valor y el valor creado ya que en su elaboración se utilizó esa forma de redacción.

La información generada no solo sirve al propósito de identificar el valor que se genera; sino también determinar la forma en que se está cumpliendo la misión para la cual fue creada la Institución; lo cual agrega adicionalmente mayor legitimidad a la Institución.

Para una mejor comprensión de este concepto, se agrega a continuación en la figura 13 el Triángulo de Moore o Triángulo Estratégico en donde se visualiza esa conexión de creación de valor público.

Figura 13: Triángulo de Moore o Triángulo Estratégico



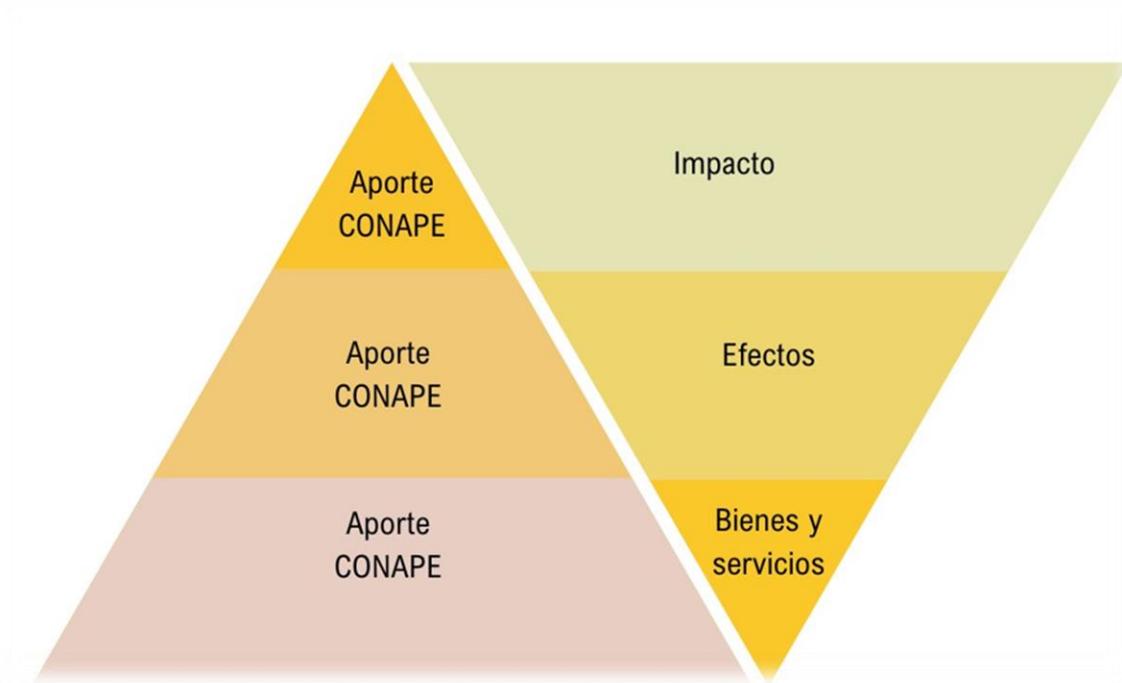
Fuente: Elaborado en el proceso de formulación del PEI-CONAPE 2024-2028

La figura muestra que crear valor público es la razón de ser de las instituciones públicas; pero para crear ese valor se requiere capacidad operativa (sistemas, personal, estructura, recursos, liderazgo, estrategia, capacidades). De esta manera el valor público se crea de tres maneras: por los atributos de calidad y pertinencia de los bienes y servicios que se entregan, por los resultados que estos generan sobre las partes interesadas y por la confianza que el actuar institucional aporta a la sociedad. En esto estriba el ganar esa legitimidad.

Al estarse trabajando con la Estrategia de GpRD, el tipo de evaluación que se aplica es de resultados; es decir la identificación de efectos e impacto que genera la actividad de CONAPE sobre sus partes interesadas, el medio y el país.

En la figura 14 se muestra la relación de atribuibilidad del valor público generado indicando que a nivel de impacto como umbral superior, la Institución lo que hace es un aporte, una contribución junto con la actividad que despliegan otras instituciones.

Figura 14: Niveles de contribución a la creación de valor público



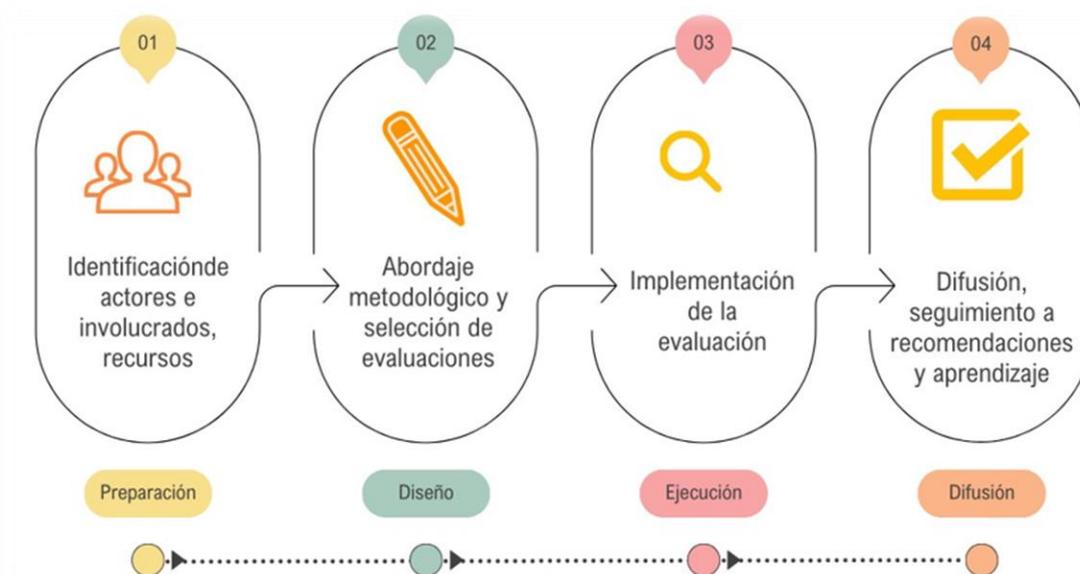
Fuente: Elaborado en el proceso de formulación del PEI-CONAPE 2024-2028

La figura 15 muestra una aproximación teórica al concepto de contribución también. Es decir, a nivel de la entrega de bienes y servicios, la responsabilidad de CONAPE es total en materia de la “experiencia de préstamos para educación”; pero conforme el umbral de cambio aumenta a efectos y luego impacto la contribución institucional es menor pues son cambios que requieren el aporte de otras partes interesadas; por ejemplo la existencia y apertura de carreras y opciones de formación, la política del país en materia de empleo y empleabilidad, la acreditación, la demanda del mercado, entre otras.

5.2.2. Etapas de un proceso de evaluación

Para las etapas de evaluación del PEI CONAPE 2024-2028, dado que es la primera vez que se aplica la Estrategia de GpRD en la Institución, se recomienda el esquema aportado por el Mideplán que se presenta a continuación, pero se sugiere una periodicidad o intervalos de evaluación más cortos. Adicionalmente distinguir entre el seguimiento y lo que el Mideplán llama evaluación de proceso.

Figura 15: Etapas del proceso de evaluación CONAPE 2024-2028



Fuente: Elaborado en el proceso de formulación del PEI-CONAPE 2024-2028.

Para la medición de los efectos, las interrogantes vendrían en la siguiente línea, resaltando que por lo general se estila que sea solo una interrogante por efecto; y la expresión de ese efecto como un constructo de evaluación.

Figura 16: Matriz para la evaluación de efectos PEI CONAPE 2024-2028

Efectos	Interrogante de evaluación	Fuente	Técnica de recolección de la información
Cumplimiento de proyectos personales	¿En qué medida el servicio de préstamos para educación brindado por CONAPE le ha permitido apoyar el cumplimiento de sus proyectos personales, profesionales y laborales?	Usuarios de los servicios de CONAPE	Grupo focal de usuarios, entrevista a usuarios, encuesta, líneas basales, revisión documental
Desarrollo profesional	¿En qué medida el servicio de préstamos para educación brindado por CONAPE le ha permitido un mayor desarrollo profesional?	Usuarios de los servicios de CONAPE	Grupo focal de usuarios, entrevista a usuarios, encuesta, líneas basales, revisión documental
Crecimiento profesional	¿En qué medida el servicio de préstamos para educación brindado por CONAPE le ha permitido aumentar su conocimiento profesional?	Usuarios de los servicios de CONAPE	Grupo focal de usuarios, entrevista a usuarios, encuesta, líneas basales, revisión documental
Competencias para el desempeño laboral	¿En qué medida el servicio de préstamos para educación brindado por CONAPE le ha permitido desarrollar mayores competencias para el desempeño laboral?	Usuarios de los servicios de CONAPE	Grupo focal de usuarios, entrevista a usuarios, encuesta, líneas basales, revisión documental
Mayor movilidad social	¿En qué medida el servicio de préstamos para educación brindado por CONAPE le ha permitido una mayor movilidad social?	Usuarios de los servicios de CONAPE	Grupo focal de usuarios, entrevista a usuarios, encuesta, líneas basales, revisión documental

Fuente: Elaborado en el proceso de formulación del PEI-CONAPE 2024-2028

Figura 16: Matriz para la evaluación de efectos PEI CONAPE 2024-2028 (continúa)

Efectos	Interrogante de evaluación	Fuente	Técnica de recolección de la información
Mejora en el nivel de ingresos	¿En qué medida el servicio de préstamos para educación brindado por CONAPE le ha permitido mejorar su nivel de ingresos?	Usuarios de los servicios de CONAPE	Grupo focal de usuarios, entrevista a usuarios, encuesta, líneas basales, revisión documental
Acceso a un empleo de mejor calidad	¿En qué medida el servicio de préstamos para educación brindado por CONAPE le ha permitido acceder a empleos de mejor calidad?	Usuarios de los servicios de CONAPE	Grupo focal de usuarios, entrevista a usuarios, encuesta, líneas basales, revisión documental
Autorrealización personal y profesional	¿En qué medida el servicio de préstamos para educación brindado por CONAPE le ha permitido su autorrealización personal y profesional?	Usuarios de los servicios de CONAPE	Grupo focal de usuarios, entrevista a usuarios, encuesta, líneas basales, revisión documental
Dar continuidad a los proyectos de estudio	¿En qué medida el servicio de préstamos para educación brindado por CONAPE le ha permitido dar continuidad a sus proyectos de estudio?	Usuarios de los servicios de CONAPE	Grupo focal de usuarios, entrevista a usuarios, encuesta, líneas basales, revisión documental

Fuente: Elaborado en el proceso de formulación del PEI-CONAPE 2024-2028

5.2.3. Síntesis de los indicadores de seguimiento y evaluación

Para la evaluación y seguimiento de la gestión y resultados de la ejecución del PEI CONAPE 2024-2028, se definió una jerarquía de tres niveles de indicadores como se muestra en la figura 17.

Figura 17: Jerarquía de indicadores para seguimiento y evaluación PEI CONAPE 2024-2028



Fuente: Elaborado en el proceso de formulación del PEI-CONAPE 2024-2028

La figura 17 muestra cómo se generaron un total de 54 indicadores para el seguimiento y la evaluación del PEI CONAPE 2024-2028; distribuidos en uno para cada objetivo estratégico (4); uno para cada acción estratégica (14) y uno para cada objetivo operativo (36).

La diferencia en cuanto a lo que mide cada objetivo está en la clasificación que se hace entre resultados y gestión. Los 18 indicadores de objetivos estratégicos y acciones estratégicas se concentran en resultados; mientras que los 36 operativos se focalizan en la gestión.

La relación entre la gestión y los resultados es causal; lo cual implica que un seguimiento y evaluación continua y oportuna de la gestión dará una garantía mayor de la obtención de los resultados previstos.

Para uno de los indicadores se generó una ficha de información con el propósito de poder dar una inducción adecuada a los encargados tanto de ejecutar como de medir y dar seguimiento a los indicadores.

Finalmente se refuerza la idea de que un buen seguimiento y evaluación está marcado tanto por la calidad de los indicadores como por la rigurosidad de los sistemas de información y la credibilidad de las fuentes que se utilicen.

5.2.4. Síntesis de las iniciativas institucionales

Como complemento a la estrategia, dentro del Plan Estratégico CONAPE 2024-2028, se identificaron un total de veintiún iniciativas de fortalecimiento a la propuesta de valor institucional a saber:

- Estudio de necesidades específicas de personal en las áreas críticas para la transformación institucional
- Diagnóstico y seguimiento para la mejora del clima organizacional institucional
- Diagnóstico y seguimiento para el cambio en la cultura organizacional institucional
- Plan de capacitación para la creación y fortalecimiento de las competencias que la estrategia institucional demanda; especialmente el tema de las competencias digitales
- Actualización del proceso de inducción de personal a la Institución y refrescamiento de valores en todo el personal
- Programa de educación financiera para usuarios de CONAPE
- Rediseño de la estructura funcional de la Institución
- Diseño de un sistema de acompañamiento de usuarios en tiempo real
- Modelo integrado de estudios financiados para usuarios
- Diseño de un sistema informático que permita agilizar la experiencia de la prestación del servicio de préstamos para educación
- Actualización y capacitación del personal de TI de la Institución
- Estudio prospectivo de los nuevos nichos de mercado hacia los cuales se debe dirigir la oferta institucional
- Diseño de una estrategia de mercadeo social de CONAPE
- Estudio prospectivo para la identificación de posibles ámbitos para el desarrollo de ecosistemas organizacionales
- Estrategia de acercamiento y vinculación con Centros Educativos de Secundaria
- Estrategia de acercamiento y vinculación con universidades públicas y privadas del país, centros de idiomas y otros centros de formación
- Estrategia de acercamiento y vinculación con el Instituto Nacional de Aprendizaje
- Programa de colocación laboral
- Programa de orientación vocacional para usuarios de CONAPE
- Estudio de las zonas del país con mayor potencial de demanda para la oferta de CONAPE
- Apertura de Oficinas Regionales

Este conjunto de iniciativas se asoció con cada uno de los objetivos estratégicos de tal manera que nueve de ellas están asociadas con el objetivo estratégico 1 (experiencia al cliente); dos con el objetivo estratégico 2 (transformación digital); ocho con el objetivo estratégico 3 (profundización); y dos con el objetivo estratégico 4 (cobertura).

Por su parte, las iniciativas también se visualizaron por ámbitos estratégicos de intervención. En esta clasificación, el 62% se agrupan en desarrollo de capacidad de gestión, 19% en investigación y desarrollo; 14% en formación de usuarios y un 5% en creación de infraestructura.

6. Conclusiones

El Plan Estratégico Institucional de CONAPE 2024-2028 marca un cambio significativo no en lo que ha sido su visión, sino en lo que sería su enfoque, basado en la estrategia de Gestión para resultados en el Desarrollo (GpRD); lo que permitió definir cuatro ejes estratégicos:

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

Esto cuatro ejes estratégicos con sus correspondientes objetivos y acciones estratégicas, marcan una clara intención de dirigir tanto las acciones como los recursos institucionales hacia la obtención de resultados tanto a nivel de los individuos como del país.

CONAPE ha entendido que su misión consiste en permitir que los individuos puedan participar del sistema educativos nacional e internacional a través de préstamos en condiciones favorables mediante servicios que les resulten accesibles, siendo el impacto final favorecer el desarrollo social y económico de Costa Rica.

En ese sentido, CONAPE entiende que su misión es incidir tanto en el desarrollo social como económico del país, pues es reconocida como una institución que favorece la movilidad social, pero también, como aquella que desarrolla acciones para permitir que una gran cantidad de costarricenses puedan concluir sus proyectos académicos, permitiéndoles profesionalizarse para incorporarse en el mercado laboral.

En ese sentido, la vigencia de la Institución sigue siendo relevante para el desarrollo social y económico de Costa Rica y la estrategia acá enunciada busca sr congruente con la realidad nacional y las necesidades imperantes que su población tiene.