

# CONAPE

2023

Informe Fin de Gestión

Mauricio Donato Sancho

**CONTENIDO**

1. Presentación.....	3
2. Sobre la gestión.....	3
3. Referencia sobre la labor sustantiva institucional. ....	5
3.1. El Consejo Directivo.....	5
3.2. El Fin de Creación de CONAPE.....	7
3.3. El préstamo de crédito y sus condiciones. ....	7
3.4. El Fondo de Avaluos. ....	8
3.5. Productos de CONAPE.....	8
4. Control Interno Institucional. ....	9
4.1. Autoevaluación 2022.....	9
4.2. Clima Organizacional.....	12
5. Principales logros alcanzados.....	15
5.1. Presupuesto Extraordinario 01-2023 .....	15
5.2. Modificación de Reglamento de Variaciones Presupuestarias .....	15
5.3. Modificación Presupuestaria 02-2023 .....	15
5.4. Regionalización Conape .....	16
5.5. Ampliar presupuesto del Fondo de Avaluos .....	16
5.6. Ajuste de la tasa de interés .....	16
5.7. Modificación Presupuestaria 05-2023 .....	17
6. Sugerencias para mejorar la gestión institucional. ....	17
7. Agradecimiento.....	18

## 1. Presentación.

En cumplimiento a los deberes establecidos en la Ley General de Control Interno, artículo 12, inciso e) y lo establecido en la Resolución R-CO-61 de la Contraloría General de la República, presento el informe final de gestión como Presidente del Consejo Directivo de la Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE), cargo que ocupé como representante del Ministerio de Educación Pública, del 13 de enero de 2023 al 16 de junio de 2023.

El informe abarca la gestión realizada para cumplir con los objetivos y funciones estipuladas en la normativa vigente que rige al Consejo Directivo de CONAPE.

## 2. Sobre la gestión.

La Comisión Nacional de Préstamos para Educación (CONAPE) se ha consolidado en el país como

una herramienta social de acceso a la Educación, lo que genera tantas oportunidades personales a

estudiantes, así como un desarrollo productivo sostenible para el país.

En el ámbito social CONAPE levanta la mano, a favor de jóvenes estudiantes de todo el país, que por medio de créditos blandos, pueden adquirir competencias técnicas y profesionales que los predispone para ingresar al mercado laboral.

La educación es uno de los factores más influyentes en el desarrollo de una persona. En el ámbito social, la educación es una herramienta idónea para mejorar la calidad de vida, así como el crecimiento económico de un país.

CONAPE ha cumplido con creces la responsabilidad social que le deviene de su Ley de creación, la Ley 6041 del 18 de enero de 1977; pues su gestión ha estado dirigida a los estudiantes más necesitados del país; el brindar oportunidades de educación superior, a personas de escasos recursos económicos, es un logro fundamental para el país; no obstante, la institución no se ha detenido en esa labor, y ha mantenido un ejercicio constante de ampliar el servicio a favor de los usuarios.

Desde el Consejo Directivo, he podido constatar, como el personal de la institución, con compromiso y esfuerzo ha tenido la capacidad de asumir grandes retos: apertura de nuevos productos de crédito, asegurar la sostenibilidad financiera de la cartera crediticia, dirigir estudios técnicos para verificar las necesidades laborales del país, mantener una constante revisión del clima organizacional de la institución, consolidar un equipo de trabajo eficiente, revisión continua de la población meta, apertura de la sucursal de Pérez Zeledón.

Adicionalmente, CONAPE ha demostrado que la gestión pública moderna, exige que el esfuerzo institucional se sustente en dos factores estratégicos:

- **La Tecnología:** La transformación digital en la Administración Pública es una necesidad fundamental que permite facilitar el acceso de los usuarios al servicio público. CONAPE antes de la pandemia, ya había invertido en las herramientas adecuadas para trabajar en un entorno digital. Actualmente, el camino digital ya se está transitando con el compromiso de mantener una revisión de mejora continua.
- **Alianzas Público-Privadas:** CONAPE es consciente de la importancia que tiene el respaldar su gestión con aliados estratégicos que le permiten alcanzar un servicio eficiente de acceso a la educación. El interés común de desarrollo, entre los ámbitos público-público y público-privado, se convierte en una estrategia de gestión que incrementa la calidad del servicio. Ha resultado una excelente inversión para la institución, adquirir nuevas competencias, a

través de instituciones y empresas, que han unido esfuerzos para elevar la calidad del servicio público, en beneficio de los usuarios.

De igual manera, es importante mencionar el trabajo de cada uno de los miembros del Consejo Directivo, colegas profesionales, que a través de la representación que cada uno ejerce, han evidenciado un apoyo permanente al servicio de CONAPE, que ha permitido el crecimiento permanente de la institución.

No obstante lo anterior, CONAPE aún tiene muchos espacios de mejora, hay retos importantes que están pendientes; los índices de pobreza extrema, pobreza básica y vulnerabilidad marcan la necesidad de mayores esfuerzos institucionales; actualmente CONAPE ha tomado la decisión de regionalizar su servicio, la institución hoy se enrumba hacia el desafío de llevar el servicio a zonas estratégicas de mayor demanda de población estudiantil; el trabajo en conjunto se impone y el compromiso es la bandera de la institución; pronto se verá materializado el esfuerzo del equipo, en un servicio ampliado por regiones, a favor del país.

### 3. Referencia sobre la labor sustantiva institucional.

#### 3.1. El Consejo Directivo

El Consejo Directivo es el superior jerarca de la institución; conformado por:

- El Ministro de Educación Pública o su representante, quien lo presidirá.
- El Ministro de Planificación Nacional y Política Económica o su representante.
- Un representante del Banco Central de Costa Rica.
- Un representante del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas.

- El Ministro de Trabajo y Seguridad Social o su representante.

Las funciones más importantes del Consejo Directivo son:

- Formular la política a la que esta ley se refiere y establecer el orden de prioridades por carreras y especializaciones, de acuerdo con las necesidades de desarrollo del país y con las características socio-económicas de sus diversas zonas geográficas;
- Nombrar, suspender o remover, de conformidad con los reglamentos de esta ley, al Secretario Ejecutivo y al Auditor de la Comisión;
- Aprobar o improbar los programas de préstamos, a corto, mediano y largo plazo, que ponga en su conocimiento el Secretario Ejecutivo;
- Aprobar o improbar el Plan Anual de Colocaciones y el Reglamento de Crédito, así como establecer, vía reglamento, los términos y las condiciones de operación del Fondo de Garantías y Avaes.
- Fijar el monto de los préstamos que otorgue la Institución, el tipo de interés que éstos devenguen y los demás aspectos relacionados con dichos préstamos;
- Determinar la política, organización y funcionamiento administrativo de la Institución;
- Dar su opinión sobre empréstitos nacionales o extranjeros, proyectados para la ampliación de los servicios de la Comisión; h) Acordar el presupuesto anual y las modificaciones, así como su liquidación al finalizar el período presupuestario correspondiente;
- Dictar su propio reglamento y los reglamentos internos de la Comisión;
- Acordar el presupuesto anual y las modificaciones; así como su liquidación al finalizar el período presupuestario correspondiente.
- Dictar su propio reglamento y los reglamentos internos de la Comisión;

- Conocer los estados financieros y demás informes sobre los resultados de conclusión del ejercicio anual de operaciones de la Comisión;
- Conocer y resolver los recursos de apelación que se presenten contra los actos del Secretario Ejecutivo y del Auditor; y
- Crear y facultar a un Comité de Crédito, a nivel institucional, para que apruebe o impruebe solicitudes de préstamos, solicitudes de avales y garantías de las personas estudiantes beneficiarias de la Comisión, así como para definir el porcentaje máximo por garantizar en cada operación.

### 3.2. El Fin de Creación de CONAPE

El fin de creación es:

- Conceder préstamos a costarricenses, para estudios de formación técnica, educación superior parauniversitaria, estudios de educación superior universitaria dirigidos a carreras y especializaciones de posgrado, dentro o fuera del país, basados en el mérito personal y las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios, quienes deberán ser, preferentemente, de zonas de desarrollo relativo medio, bajo o muy bajo, según la clasificación del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan).

### 3.3. El préstamo de crédito y sus condiciones.

El préstamo consiste en financiar los estudios presentes con los ingresos futuros y pagar el financiamiento después de concluidos los estudios. Consiste en un servicio de apoyo económico, con un enfoque social, destinado a financiar estudios de educación superior y técnica, caracterizado por el otorgamiento de préstamos educativos a tasa de interés preferencial. Se le otorga el préstamo a un estudiante y se le cobra a un profesional.

Las condiciones de los préstamos son:

- Tasa de Interés 4.5% anual, la más baja del mercado.
- Se paga al finalizar de estudiar: Se otorgarán dos (2) ciclos lectivos adicionales como período de imprevistos para la conclusión de estudios.
- Plazo para cancelar el préstamo: Hasta 14 años.
- No se cobra multa al cancelar la deuda anticipada.
- Comisión de crédito del 2% sobre el monto desembolsado.
- Periodo de estudios hasta un máximo de nueve (9) años.
- Póliza sobre saldos deudores: El préstamo queda amparado a una póliza que cubre el saldo de la deuda.
- Se podrán financiar deudas generadas del periodo anterior que los estudiantes mantengan en su Centro de Estudios.

### 3.4. El Fondo de Aavales.

La modificación a la Ley de Creación de Conape, permitió que los estudiantes provenientes de zonas indígenas o aquellos que se encuentren en condición de pobreza básica, extrema o vulnerabilidad social y que cumplan con los requisitos reglamentarios establecidos para tal fin, no requieran de ningún tipo de garantía fiduciaria o hipotecaria; sino que podrán acceder directamente al Fondo de Aavales, el cual se constituye en garante para respaldar la solicitud de crédito educativo. Lo anterior permite que estos estudiantes puedan tener mayores oportunidades de movilidad social por medio de la educación.

### 3.5. Productos de CONAPE

Los productos que se pueden adquirir son:

- Cursos de idiomas
- Cursos cortos Certificaciones
- Pruebas internacionales
- Carreras técnicas
- Bachilleratos
- Licenciaturas
- Maestrías
- Adquisición de equipo y otros materiales requeridos según la carrera
- Gastos relacionados con avalúos y escrituras
- Trabajos finales de graduación
- Colegiatura Gastos de sostenimiento como alojamiento, transporte, libros, copias
- Estudios en el exterior

## 4. Control Interno Institucional.

### 4.1. Autoevaluación 2022

La autoevaluación del 2022 se remitió a todo el personal el 12 de enero de 2023, esto por cuánto había que esperar las actualizaciones en la plataforma tecnológica DELPHOS CONTINUUM, la plataforma llega como un apoyo para agilizar el proceso de autoevaluación de control interno, la misma se envía a las siguientes dependencias:

- Secretaría Ejecutiva
- Departamento de Planificación
- Departamento de Crédito
- Departamento Financiero
- Sección Administrativa
- Sección de Cobro

- Sección de Contabilidad
- Sección de Desembolsos y Control de Crédito
- Sección de Gestión y Análisis
- Sección de Informática
- Sección de Programación y Evaluación
- Sección de Recursos Humanos
- Sección de Tesorería
- Oficina de Pérez Zeledón
- Gestoría de procesos
- Gestoría de proyectos
- Contraloría de Servicios
- Archivo Central

El cuestionario aplicado, es parte de las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del Sistema de Control Interno Institucional a lo largo del tiempo del período, según la percepción de los encargados de dichas dependencias a partir de su experiencia laboral cotidiana y abarcó aspectos generales y los cinco componentes funcionales de la Ley General de Control Interno.

El promedio global da como resultado 92.49 en las calificaciones de la Autoevaluación de Control Interno. En general esta autoevaluación del SCI representa un cumplimiento del 92.49%, lo cual en comparación con la del año anterior (2021), refleja una disminución del 1.02%.

#### Conclusiones:

El resultado global para el año 2022, refleja un cumplimiento del 92,49%, resultando una disminución del 1.02% en comparación con el año anterior, factores resultantes de esto

principalmente las calificaciones de la Sección de Tesorería donde se autoevalúan con varias necesidades de mejora para los procesos de área en materia de control interno.

Existen oportunidades de mejora identificadas en el año anterior que aún no han sido solventadas como el tema de la estructura orgánica, falta de personal o bien problemas con el apartado general de sistemas de información.

El Consejo Directivo, en sesión extraordinaria No. 08-2023, del 16 de marzo de 2023, instruye a la Administración para que se acaten las siguientes recomendaciones:

- Se insta a la Administración a apoyar las iniciativas del área de control interno e Sinentivar a los funcionarios con este tema por medio de “mensajes de conciencia” en las reuniones gerenciales.
- La Institución se encuentra en medio de una coyuntura organizacional de cambio del Plan Estratégico, se recomienda tomar como insumo los resultados de este informe para agregar valor a las unidades en la formulación de nuevos lineamientos estratégicos.
- Dar seguimiento a los puntos que no han sido atendidos o aquellos que se marcan como oportunidades de mejora.
- Incluir en la herramienta de Delphos Continuum el seguimiento de estas oportunidades de mejora con el fin de que se definan acciones correctivas para las mismas.
- Propiciar actividades de actualización y capacitación para el personal de Conape en materia de Control Interno.

## 4.2. Clima Organizacional

Conape contrató en el 2022 un servicio para analizar la percepción de los funcionarios en relación con el ambiente laboral institucional.

Los resultados de este estudio fueron los siguientes:

- Resultado del estudio de clima laboral 2022, es “Regular”, con una percepción generalísima favorable de un 71,129%. 5
- Gran variabilidad en los microclimas por segmentos.
- Alta variabilidad en los resultados desde 2012: 2016 y 2019 más positivos 2012, 2014 y 2022 menos positivos.
- Resultados de 2022 muestran una caída de -10 puntos con relación a los resultados del estudio realizado en 2019.
- Variables “Estilo de liderazgo – Secretario Ejecutivo” y “Trabajo en Equipo”, mejoran versus 2019.
- Variable “Estilo de liderazgo – Jefe de Departamento”, muestra la mayor pérdida en puntos porcentuales.
- Variable “Relaciones Interpersonales” (66%), afectada por la pandemia del COVID 19 y el teletrabajo: 3ra dentro de las más mal calificadas en este estudio de 2022.
- Áreas “core” con las calificaciones más bajas por estrato.
- Indefensión aprendida se presume con mayor claridad en el área de Cobros de CONAPE.
- Posible “sesgo calculado e intencional de carácter más bien positivo” en los datos.
- Deficiente gestión, seguimiento y control del clima laboral institucional.

- Insatisfacción y desmotivación con relación al estilo de liderazgo percibido en los Jefes de Departamento.
- Saludable nivel de identificación y compromiso general de los colaboradores con la institución.
- Valores instituciones como elemento de la cultura organizacional son bien percibidos.
- Posible impacto positivo en el clima laboral futuro si se trabaja liderazgo, estructura, valores, comunicación y procedimientos internos.

El Consejo Directivo, en sesión extraordinaria No. 05-2023, del 16 de febrero de 2023, instruye a la Administración para que se acaten las siguientes recomendaciones:

- Conformar un equipo permanente e interdisciplinario para seguimiento y control a los planes de trabajo.
- Asegurar acciones y planes de intervención con definición precisa de las metas y 4 objetivos por alcanzar y la incorporación de indicadores.
- Aplicación de mecanismos de seguimiento y control (SUPRI).
- Revisar y ajustar perfiles de jefaturas, para explicitar la responsabilidad compartida por la gestión del clima laboral.
- Incorporar en las metas de desempeño de las jefaturas, el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima laboral.
- Promover el desarrollo del liderazgo transformacional.
- Utilizar los resultados de los informes periódicos de clima laboral, para la definición y/o ajuste de planes y acciones.

- Considerar la aplicación de medidas disciplinarias, cuando los planes y las acciones resulten insuficientes y/o no generen impacto positivo en el clima laboral.
- Precisar los referentes institucionales en materia de clima laboral, y determinar el tamaño de las brechas de conducta y/o comportamiento, a nivel grupal e individual.
- Aplicación mediciones psicométricas a todo el personal, para construir mapas de conducta y comportamiento grupal y establecer planes individuales y grupales.
- Celebrar diálogos de gestión del desempeño para el seguimiento y control del cierre de brechas que afectan el clima laboral.
- Considerar procesos de coaching y/o mentoring individual y grupal para apoyar el cierre de las brechas individuales y grupales identificadas.
- Promover la creación de códigos de conducta y/o comportamiento
- Implementar el modelo de gestión, seguimiento y acompañamiento para el cierre de brechas y el mejoramiento continuo del clima laboral sugerido.
- Fortalecer el accionar de la jefatura de talento humano en materia de evaluación, seguimiento y control del clima laboral.
- Socializar los resultados de este informe e involucrar a todo el personal en el diseño e implementación de planes de acción.
- Llevar a cabo un estudio formal para la identificación precisa y la medición de la 3 cultura institucional, idealmente antes del próximo proceso de planificación estratégica.
- Precisar conductas y comportamientos “tipo” que se promoverán al tenor de la cultura identificada, para asegurar un saludable estado general del clima laboral.
- Revisar y ajustar las políticas y procedimientos de teletrabajo.

## 5. Principales logros alcanzados.

### 5.1. Presupuesto Extraordinario 01-2023

Se aprueba el Presupuesto Extraordinario 01-2023 de la Comisión Nacional de Préstamos para Educación, por la suma de ₡112.060.000.00 (Sesión Ordinaria No. 05-2023, del 16 de febrero, 2023)

### 5.2. Modificación de Reglamento de Variaciones Presupuestarias

Se aprueba la modificación al artículo 11, del Reglamento de Variaciones Presupuestarias para se lea como sigue: *“Artículo 11: Niveles de aprobación Las modificaciones inferiores al 40% del tope establecido para Licitación reducida de CONAPE, quedan excluidas de esta aprobación y deberán ser de conocimiento del Consejo Directivo: • Partidas presupuestarias referidas al pago de salarios a los funcionarios • Partidas correspondientes al Presupuesto de la Auditoría Interna. • Que impliquen ajuste al Plan Anual Operativo o Plan Estratégico. • Cuentas especiales.*

*Las modificaciones presupuestarias iguales o superiores al 40% del tope establecido a para Licitación reducida de CONAPE, las aprobará el Jerarca. En aquellos casos que conforme con el ordenamiento jurídico no requieran la aprobación presupuestaria externa, o que de acuerdo con el presente marco normativo esos documentos no deban ser sometidos a la aprobación de los entes fiscalizadores, la aprobación interna también les otorgará eficacia jurídica, posibilitando su ejecución para el periodo respectivo. Gestionar lo pertinente para su publicación en los medios que corresponda. (Sesión Ordinaria No. 05-2023, del 16 de febrero, 2023)*

### 5.3. Modificación Presupuestaria 02-2023

Aprobar la Modificación Presupuestaria 02-2023 al Presupuesto Ordinario 2023, por 12 un total de €276.488.805.00. (Sesión Ordinaria No. 05-2023, del 16 de febrero, 2023)

#### 5.4. Regionalización Conape

Se aprueba en acuerdo firme y voto 1 unánime el Estudio Técnico para regionalizar los servicios de la Comisión Nacional de 2 Préstamos para Educación: A-Apertura de oficinas regionales, según los siguientes cantones: Liberia, Pococí, San Carlos y Puntarenas. B- Costo total de €328 millones en el primer año, y a partir del segundo año un costo de €257 millones. C-Plazas: En total 14 nuevas plazas / dos (2) técnicos y un (1) profesional por sucursal, 11 adicionalmente un (1) jefe de sucursales y un (1) técnico para la actual oficina de Pérez Zeledón. (Sesión Extraordinaria No. 09-2023, del 30 marzo, 2023)

#### 5.5. Ampliar presupuesto del Fondo de Avales

Se aprueban los Lineamientos Administrativos que regulan al Auditor Interno de Conape. (Sesión Ordinaria No. 10-2023, del 20 abril, 2023)

Se aprueba ampliar el presupuesto 2023 para aprobar préstamos con garantías menores e insuficientes, fijando el mismo en un 15% de los fondos a colocar en el 2023, lo cual corresponde a un aumento de €4.000 millones, para un presupuesto total de €6.000 millones. (Sesión Extraordinaria No. 11-2023, del 27 de abril, 2023)

#### 5.6. Ajuste de la tasa de interés

Se aprueba: a- mantener la tasa de interés de Conape para todos los niveles de estudio en 4,5%. b- retomar la revisión de la tasa de interés en seis meses a partir de la fecha. (Sesión Extraordinaria No. 13-2023, del 18 de mayo, 2023)

### 5.7. Modificación Presupuestaria 05-2023

Se aprueba la Modificación Presupuestaria 05-2023 al Presupuesto Ordinario 2023, por un total de ¢202 682 500,00 colones. (Sesión Extraordinaria No. 13-2023, del 18 de mayo, 2023)

### 6. Sugerencias para mejorar la gestión institucional.

El trabajo y compromiso de los funcionarios de Conape son garantía suficiente para considerar que la gestión institucional se mantendrá en el tiempo con una tendencia hacia la mejora continua; no obstante, desde mi participación en el Consejo Directivo, me parece importante, aprovechar el modelo de gestión (estructura pequeña, con recursos para crecer) que presenta la institución, para mantener la inversión de tres aspectos fundamentales:

- **Clima Organizacional.** El principal activo de una institución es el recurso humano; el último estudio de ambiente laboral realizado por Conape presenta retos de mejora importantes, en este ámbito. Es necesario intervenir con fuerza estos parámetros para que los funcionarios puedan disponer de las mejores condiciones de clima institucional posibles.
- **Tecnología:** la mejor manera de generar eficiencia en la gestión pública es invirtiendo en tecnología. La regionalización física es un paso importante en la democratización del servicio, sin embargo, este esfuerzo debe ir acompañado de una regionalización digital en todo el país, lo que permitiría a la institución, mayor presencia en las comunidades. Uno de los mayores retos de Conape es que la población “target” del servicio, conozca de forma clara y directa los beneficios educativos y sociales de la oferta institucional.

- Alianza con el MEP: la alianza estratégica que existe entre ambas instituciones, debe de fortalecerse mediante un convenio entre ambas partes, a efecto de potencializar los esfuerzos que ambas instituciones realizan a favor de la educación. Conape debería estar presente en las aulas, para que todos los estudiantes, los docentes y los padres de familia tengan claras las diferentes posibilidades de inversión en educación que tiene el país.

## 7. Agradecimiento

En San José, el 11 de julio de 2023, dejo así presentado mi informe de fin de gestión, agradeciendo, tanto a todo el personal de Conape, así como a las y los compañeros del Consejo Directivo, por el apoyo y colaboración, durante mi periodo en tan importante Institución.

Con el mayor agradecimiento,

Mauricio Donato Sancho  
1-0785-0511