

Capital humano- Inglés

Mayo 2021



Este documento ha sido construido en conjunto con un equipo de actores locales

El documento a continuación tiene una serie de propuestas para potenciar la empleabilidad mediante habilidades de inglés profesional

Estas propuestas han sido desarrolladas en conjunto en **+100 horas de sesiones de trabajo con actores locales** incluyendo: instituciones académicas, representantes del sector empleador, representantes del ministerio de educación y la municipalidad de Guatemala

Hemos conducido sesiones de trabajo semanales y reuniones individuales para detallar y profundizar en las piezas del modelo

Este espacio ha sido de intercambio multidireccional, donde cada uno desde su lugar, rol y sector ha dado su perspectiva para desarrollar la mejor solución posible, independiente de quienes la implementen

Hemos alineado modelos de mayor aplicabilidad en el contexto local, priorizado bloques de diseño críticos e incorporado aprendizajes de experiencias locales relevantes

Este grupo de trabajo ha servido como ejemplo del impacto que podría generarse de un trabajo en coordinación con los distintos sectores



Modelo de formación para inglés



Ambición:
90k empleados en 5 años

Detalle a continuación

Contexto y visión de la solución

Detalle del programa de formación: cursos acelerados

Hoja de ruta

En inglés, los hallazgos sugieren implicancias

Hallazgos

- 1 **Si bien hay interés, la capacidad de pagar los cursos es baja y no hay esquemas de financiamiento**
BPO es conocido por tener buenos salarios para jóvenes, pero los interesados son de niveles medios/bajos con baja capacidad para pagar los cursos y financiamiento es limitado
- 2 **No hay variedad de oferta de cursos asequibles de acuerdo al bajo nivel de inglés inicial**
Estudiantes con inglés medio/bajo tienen poca oferta asequible
Modalidades típicamente con poca flexibilidad para trabajadores
- 3 **La oferta de cursos accesible suele ser de baja calidad y no se alinea con la necesidad**
Mayoría de cursos asequibles no se enfocan en conversación y formar habilidades blandas y la enseñanza es de baja calidad
- 4 **Hay brechas de inglés que limitan la capacidad de crecimiento del sector**
Empleadores declaran brechas en (i) habilidades blandas para trabajar (ii) nivel de inglés (p.ej., sector BPO contrata jóvenes con 70% de fluidez y lo que les falta lo adquieren trabajando)
- 5 **No hay alineamiento entre el sector empleador y la academia**
Bajo alineamiento entre industria y academia con respecto a esquemas de financiamiento y los requisitos de los docentes

■ Acceso y permanencia ■ Desarrollo de habilidades ■ Empleo

Implicancias de diseño

Se podría escalar un esquema de financiamiento para habilitar el desarrollo de habilidades en los interesados

- Este sistema de financiamiento podría contemplar un estipendio que cubra el costo de vida de los estudiantes

Se podría escalar la oferta de cursos para un nivel principiante de forma flexible y un costo asequible para el grupo objetivo

- Podría ser flexible (potencialmente remoto, asincrónico y/o en horarios flexibles para aquellos que trabajan) y asequible

Se podría ampliar y escalar aquellos cursos de calidad alineado con las necesidades de la industria, con profesores de calidad

- Cursos preferidos por la industria podrían completar su oferta desde habilidades de principiantes, con profesores con estándares de calidad internacionales (p.ej., potencialmente vía remoto)

Los cursos podrían hacer énfasis en habilidades blandas y potenciar el inglés en general en el sistema educativo

- Asegurar un nivel de habilidades blandas (p.ej., compromiso)
- Revisar la curricula y su cumplimiento en el sistema educativo

Guatemala podría crear una alianza multisectorial alineando academia, el sector privado y el sector público

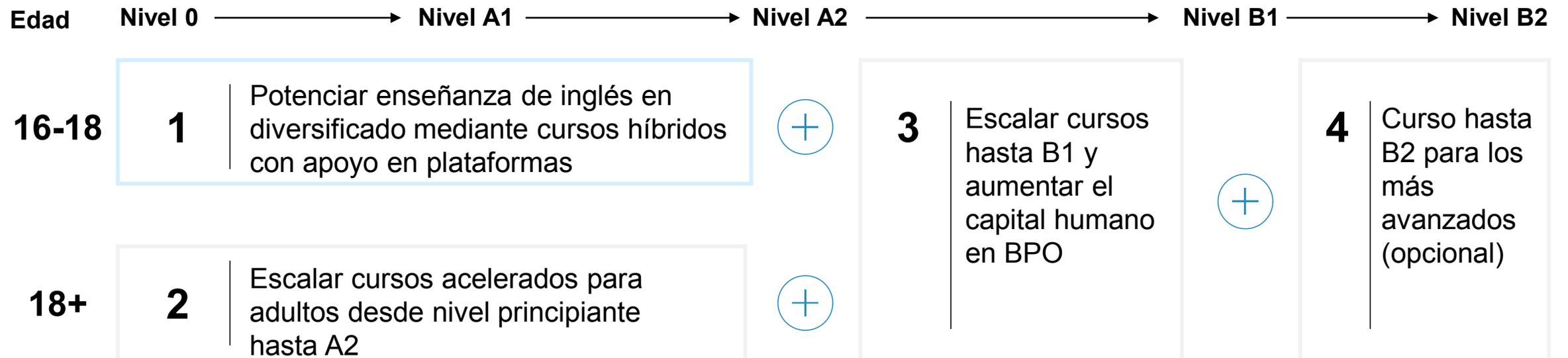
- La alianza podría contemplar esquemas de financiamiento para escalar

Las grandes apuestas para escalar la oferta de inglés son cursos en diversificado y cursos acelerados para adultos

PRELIMINAR

Aspiración en madurez:
18K empleados al año

▢ Detallado en el apéndice

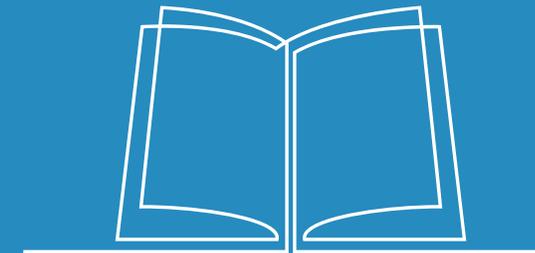


Los programas de formación con más potencial son los cursos acelerados y hay una serie de macro-iniciativas que podrían asegurar su escalabilidad

Detallado en apéndice

Foco del documento

Programa de formación	Plazo	Número de Estudiante, miles	Macro-iniciativas
1 Cursos de inglés en diversificado	2 - 3 años	9-28 / anual	Robustecer la enseñanza usando modelos híbridos Potenciar a los profesores en la enseñanza de inglés Fomentar el acceso con una promoción nacional de inglés Crear un nuevo programa de financiamiento Desarrollar habilidades con currículo corto y práctico Escalar número de profesores de calidad Crear sistema de Quality Assurance Alinear una coordinación activa con los empleadores
2 Cursos acelerados para adultos hasta A2	4 -14 meses	26 / anual	Fomentar el acceso con una promoción nacional de inglés Crear un nuevo programa de financiamiento Escalar número de profesores de calidad Crear sistema de Quality Assurance Alinear una coordinación activa con los empleadores
3 Curso intensivos para adultos hasta B1	2.5 - 5 meses	21 / anual	Fomentar el acceso con una promoción nacional de inglés Crear un nuevo programa de financiamiento Escalar número de profesores de calidad Escalar sistema de Quality Assurance Alinear una coordinación activa con los empleadores Asegurar empleabilidad con un placement robusto
4 Curso avanzados hasta B2 (opcional)	1.7 – 3.5 meses	2-5 / anual	<i>Macro-iniciativas son análogas a las del programa # 3</i>



El foco en los cursos acelerados de inglés desde nivel A0 tiene gran potencial dado una serie de elementos:



Alto pool de talento: +680¹ mil jóvenes y adultos sin título de educación superior por barreras financieras o tienen empleos de un salario mínimo



Rápido impacto inicial: los primeros graduados para ser empleados podrían estar listos en menos de 1 año



Razonable costo eficiencia: el costo del curso es 3 veces el salario promedio en BPO

1. 535 mil jóvenes y adultos al inicio, 28 mil jóvenes de diversificada anualmente por 5 años

Fuente: Este documento fue elaborado en sesiones de diseño con instituciones educativas, Ministerio de Educación y Municipalidad, Sector de contact center & BPO-AGEXPORT

(1/2) Los cursos acelerados serían para jóvenes y adultos graduados de diversificado

<u>Dimensión</u>	<u>Definición estratégica</u>
 Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar en inglés a estudiantes mínimo desde nivel A0 hasta mínimo el nivel B1
 Perfil del alumno	<ul style="list-style-type: none">• Jóvenes entre 18-24 años graduados de diversificado, que no están estudiando y no tienen título de educación superior• Adultos de +25 años en su mayoría empleados que ganan un salario mínimo o menos• Estudiantes desde nivel de inglés A0 a A2
 Ubicación	<ul style="list-style-type: none">• Piloto del financiamiento en ciudad de Guatemala• Escalamiento según concentración de alumnos objetivo y demanda. Potenciales departamentos:<ul style="list-style-type: none">• Guatemala, Quetzaltenango, Huehuetenango, Chimaltenango, Chiquimula y Zacapa, entre otros
 Duración	<ul style="list-style-type: none">• 2.5-14 meses, dependiendo del nivel de inglés inicial y si la modalidad es intensiva o parcial



(2/2) Los cursos acelerados serían híbridos con modalidad intensiva y parcial y ampliarían la escala de estudiantes B1

<u>Dimensión</u>	<u>Definición estratégica</u>
 Canal¹	<ul style="list-style-type: none">• Híbrido, clases presenciales y uso de plataforma tecnológica adaptativa como complemento
 Modalidad estudio	<ul style="list-style-type: none">• Intensivo: 6-8 horas diarias de L-V (30-40 horas semanales)• Dedicación parcial: 15-20 horas semanales, los fines de semana presenciales y durante la semana remoto y asincrónico
 Módulos²	<ul style="list-style-type: none">• Básico de nivel 0 o de A1 (solo escrito) a A1 (escrito y hablado)• Intermedio de nivel A1 a A2• Avanzado de nivel A2 a B1
 Metodología	<ul style="list-style-type: none">• Flip-learning con enfoque en conversación y escucha• Clases estructuradas intercalando entre plataforma y clases del profesor• 50% del tiempo en la plataforma haciendo ejercicios de escucha (50%) y escritura (50%) con acompañamiento de profesores• 50% en clases presenciales 75% en conversación y 25% en otros• Lecciones asincrónicas, descargables, de poco peso para usar en el celular• Los estudiantes se evalúan cada 2 semanas y se agrupan en cursos de acuerdo al nivel de inglés• Ratios de 16:1 estudiantes por docente• Sistemas de quality assurance

1. Sugerimos clases presenciales dado el perfil del estudiante que tiene bajas competencias blandas como el compromiso y la disciplina y por la duración del curso aumenta su probabilidad de graduación si los cursos son presenciales. Se puede considerar si el curso avanzado es todo remoto para simular rutina de trabajo en BPO
2. El básico incluye un curso básico para estudiantes A0 y en un curso análogo a Pathway to Finishing School que inicia con estudiantes que saben A1 solo escrito. El intermedio es análogo a Scaling-Up y el avanzado a Finishing School implementados por AgExport e INTECAP



4. Habría un módulo adicional para capacitar a los más avanzados hasta B2 dada la necesidad de algunos empleadores de BPO

	<u>Dimensión</u>	<u>Definición estratégica</u>
	Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar en inglés, habilidades blandas y computacionales básicas a estudiantes desde B1 hasta B2
	Perfil del alumno	<ul style="list-style-type: none">• Jóvenes entre 18-24 años graduados de diversificado, que no tienen título de educación superior• Adultos de +25 años en su mayoría empleados que ganan un salario mínimo o menos• Mayoría de estudiantes ya tenían un nivel de inglés inicial (A1 o A2) al matricularse por lo que tienen mayor probabilidad de poder adicionar este módulo
	Duración	<ul style="list-style-type: none">• 7 semanas intensivo y 14 semanas dedicación parcial
	Canal	<ul style="list-style-type: none">• Remoto, clases en remoto (live teacher) y uso de plataforma tecnológica, esto va a permitir acoplar a los estudiantes a tener rutinas parecidas al trabajo en BPO (jornada laboral sentado frente a un computador)
	Costo	<ul style="list-style-type: none">• \$550 USD con estipendio y \$300 USD sin estipendio (adicionales a los módulos anteriores que se deban completar para llegar a B1)
	Modalidad	<ul style="list-style-type: none">• Intensivo: 6-8 horas diarias de L-V (30-40 horas semanales)• Dedicación parcial: 15-20 horas semanales, los fines de semana presenciales y durante la semana remoto y
	Metodología	<ul style="list-style-type: none">• Flip-learning con enfoque en conversación, escucha, uso de Excel y typing• Clases estructuradas intercalando entre plataforma y clases del profesor• 40% del tiempo en la plataforma haciendo ejercicios de escucha (20%) y escritura (20%) con acompañamiento de profesores• 60% en clases con live teacher 60% en conversación y 40% en computación básica, Excel y habilidades blandas• Ratios de 16:1 estudiantes por docente

Modelo de formación para inglés



Ambición:

90k empleados en 5 años

Detalle a continuación

Contexto y visión de la solución

Detalle del programa de formación: cursos acelerados

A



Acceso y permanencia

¿Hay suficientes jóvenes que entran y se gradúan?

A1: Reclutamiento

A2: Comunicación

A3: Financiamiento

B



Desarrollo de habilidades

¿Estamos desarrollando las habilidades necesarias en los jóvenes?

B1: Operadores

B2: Currícula

B3: Profesores

B4: Quality Assurance

C



Emplearse

¿Aquellos buscando empleo encuentran posiciones abiertas?

C1: Coordinación

C2: Placement

Hoja de ruta

A1. Los operadores deberían estar alineados en unas condiciones mínimas en el proceso de reclutamiento para asegurar permanencia y empleabilidad

Etapas del proceso de selección que todos los operadores deberían cumplir



Operadores educativos que forman parte del programa serían los encargados de llevar a cabo el proceso de reclutamiento utilizando material creado de manera centralizada, para las charlas tendrían apoyo del sector

A1. Existen proveedores de pruebas estandarizadas de inglés con alto potencial que podrían ser involucrados en el reclutamiento

NO EXHAUSTIVA

Alternativas seleccionadas de pruebas internacionales con alto potencial

Institución	 Cambridge Assessment English	 Cambridge Assessment English	 BRITISH COUNCIL	 OXFORD online english
Descripción	Proveedor de cursos y exámenes de inglés parte de la Universidad de Cambridge	Linguaskills	Organización cultural internacional del Reino Unido	Academia de inglés
Nombre del examen	Cambridge Placement	Linguaskills	Online English Level Test	OOE English Level tests
Habilidades evaluadas	Escuchar, leer, gramática y vocabulario	Escuchar, hablar, escribir y leer	Vocabulario, gramática y fraseo	Escuchar, vocabulario, gramática y leer
Modo	Online	Online, puede ser en casa o en un centro autorizado	Online	Online
Precisión				
Precio (USD)	\$6/alumno por +100 exámenes	\$113 /alumno	Gratis	Gratis
Información adicional	Resultados inmediatos	En Guatemala lo administra Oxford Language Center Resultados en 48 horas	Resultados inmediatos	Resultados inmediatos

Identificamos otros operadores similares, en el listado están los que tienen información de mayor calidad y son recomendados por expertos

Otra opción para los exámenes es contratar un proveedor y diseñar un examen a la medida esto puede tener un costo de \$100k USD y demora entre 6-12 meses

Fuente: Este documento fue elaborado en sesiones de diseño con instituciones educativas, Ministerio de Educación, Municipalidad, Sector de contact center & BPO-AGEXPORT. Otras fuentes: British Council, Cambridge, OOE, expertos internacionales

Nota: Hay múltiples pruebas de inglés gratis, otros ejemplos son: IHWorld y Cambridge

A1. El reclutamiento incluye una iniciativa de alineación

Iniciativas de reclutamiento



1 Alinear reclutamiento

Iniciativa

Descripción

Alinear el proceso de inscripción de los alumnos con los proveedores educativos

Crear material transversal para las inscripciones (p.ej., charlas motivacionales)

Potencial responsable



Modelo de formación para inglés



Ambición:
90k empleados en 5 años

Detalle a continuación

Contexto y visión de la solución

Detalle del programa de formación: cursos acelerados

A  **Acceso y permanencia**
¿Hay suficientes jóvenes que entran y se gradúan?

A1: Reclutamiento

A2: Comunicación

A3: Financiamiento

B  **Desarrollo de habilidades**
¿Estamos desarrollando las habilidades necesarias en los jóvenes?

B1: Operadores

B2: Currícula

B3: Profesores

B4: Quality Assurance

C  **Emplearse**
¿Aquellos buscando empleo encuentran posiciones abiertas?

C1: Coordinación

C2: Placement

Hoja de ruta

A2. Existen una serie de elementos críticos que afectan el reclutamiento que son tanto económicos como sociales y psicológicos

! Dimensión crítica para fomentar acceso



Esfuerzo

Beneficio

Económico



Social y psicológico



! **Soporte financiero:** “te daremos un crédito educativo y no debes pagar nada hasta que estés empleado” y “financiamiento incluirá equipo y estipendio de ser necesario” (más detalle en capítulo de financiamiento)

! **Empleabilidad** “empleabilidad mayor al 80%”

! **Percepción de retorno:** “obtén un sueldo de más de dos veces el sueldo mínimo recién graduado” y “costo del programa equivale a menos de 2-3 sueldos”

! **Estilo de vida:** es necesario abordar temas negativos recurrentes de trabajar en un call center como “no hay flexibilidad de horario, solo 5 minutos para ir al baño, es un trabajo abrumador, si llegas 3 minutos tarde pierdes el bono”

! **Motivación por temática:** “Aprender inglés te puede cambiar la vida”

A1. La estrategia de comunicación incluye una serie de iniciativas

Iniciativas de comunicación



Iniciativa

Descripción

Potencial responsable



1 Lanzar campañas digitales

Crear **contenido en RRSS** más usadas por alumnos objetivo (ej. Tiktok), apalancando 4-5 casos de éxito cercanos a los estudiantes

Optimizar aparición en motores de búsqueda a través de **SEO**



2 Implementar eventos presenciales y remotos

Implementar **visitas a colegios** por operadores educativos y **eventos por Municipalidad presenciales o remotos**



Modelo de formación para inglés



Ambición:
90k empleados en 5 años

Detalle a continuación

Contexto y visión de la solución

Detalle del programa de formación: cursos acelerados

A  **Acceso y permanencia**
¿Hay suficientes jóvenes que entran y se gradúan?

A1: Reclutamiento

A2: Comunicación

A3: Financiamiento

B  **Desarrollo de habilidades**
¿Estamos desarrollando las habilidades necesarias en los jóvenes?

B1: Operadores

B2: Currícula

B3: Profesores

B4: Quality Assurance

C  **Emplearse**
¿Aquellos buscando empleo encuentran posiciones abiertas?

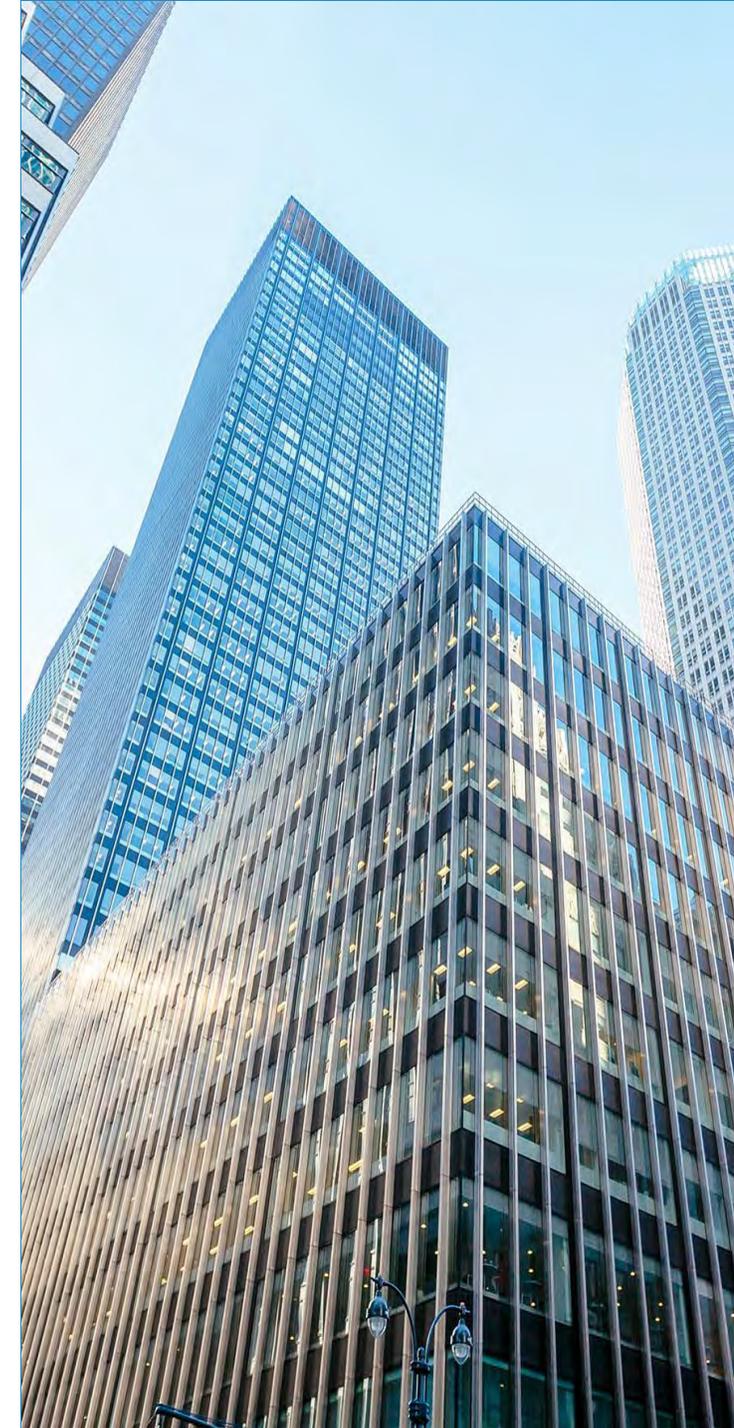
C1: Coordinación

C2: Placement

Hoja de ruta

A3. Modelo de financiamiento disminuiría barreras de entrada a través de un fideicomiso otorgando ISAs

<u>Dimensión</u>	<u>Definición estratégica</u>
 Beneficio	<ul style="list-style-type: none">• Cubre costo del programa y estipendio y equipo de ser necesario para disminuir barreras de entrada al programa• Estudiantes repagan con un porcentaje de sus ingresos (~25%) una vez empleados durante ~18-24 meses a través de un contrato ISA (<i>Income Shared Agreement</i>)
 Perfil beneficiario	<ul style="list-style-type: none">• Ciudadanos guatemaltecos de 18-45 años con escuela diversificada completada ya admitidos en programas con convenio, es decir, cumplen con requerimientos de habilidades básicas y compromiso
 Modelo operativo	<ul style="list-style-type: none">• Fondo revolvente a través de un fideicomiso, apalancando inicialmente con existente y luego a través de uno nuevo creado a la medida
 Fondeadores	<ul style="list-style-type: none">• Fondos públicos y privados, específicamente del gobierno, organismos multilaterales e inversionistas privados de impacto• Adicionalmente, empleadores hacen un aporte por cada empleado
 Condiciones operadores	<ul style="list-style-type: none">• Operadores reciben financiamiento a medida que se cumplen los objetivos (pay-for-success), auditados por un evaluador independiente



A3. La jornada del crédito educativo podría tener los siguientes componentes buscando un balance entre escala y eficiencia

NÚMEROS DE ALTO NIVEL

- Alumno es notificado de su aceptación y **firma ISA¹** con el fondo
- **Centro de formación recibe recursos del fondo para cubrir costos variables** del estudiante (\$726 USD, 67% del total de los costos directos del curso)

Una vez el **estudiante** encuentra empleo, **repaga un ~20% de su sueldo por 24 meses** a través de descuento a la nómina, repagando en promedio un 125-130% del costo del curso por costear ineficiencias más los intereses,² (puede variar según esquema de subsidios cruzados y podría disminuir con mayores aportes del empleador/gobierno). Por otro lado:

- Empleador paga un fee sin reembolso al fondo de un 40% de un salario mensual (300 USD) con un período de prueba de 2-3 meses y gobierno paga un premium de \$300 USD por empleado a través de un fondo de becas
- Institución financiera compra contrato ISA al fondo (~15% de interés)
- Centro de formación recibe recursos restantes (\$350 USD) de impacto (p.ej., empleabilidad)
- Fondo cobra un fee por reclutamiento, calidad y *placement* de (~350 USD)

Postulación

Matriculación

Formación

Empleo

- **Estudiante postula** al curso en el centro de formación de su preferencia⁵
- Potencialmente **escoge opción de ISA** y completa solicitud de información (el contrato es con el estudiante para asegurar el repago así cambie de trabajo)

- Estudiante recibe **equipo** (\$80 USD) y **estipendio** (\$150 USD mes), de ser elegible y estar en curso intensivo
- De lo contrario, paga un monto **simbólico mensual (~15 USD)**

Potencial deserción

- 39% de estudiantes desertan, debiendo pagar por el tiempo que estuvieron²

Empleabilidad y no pago³

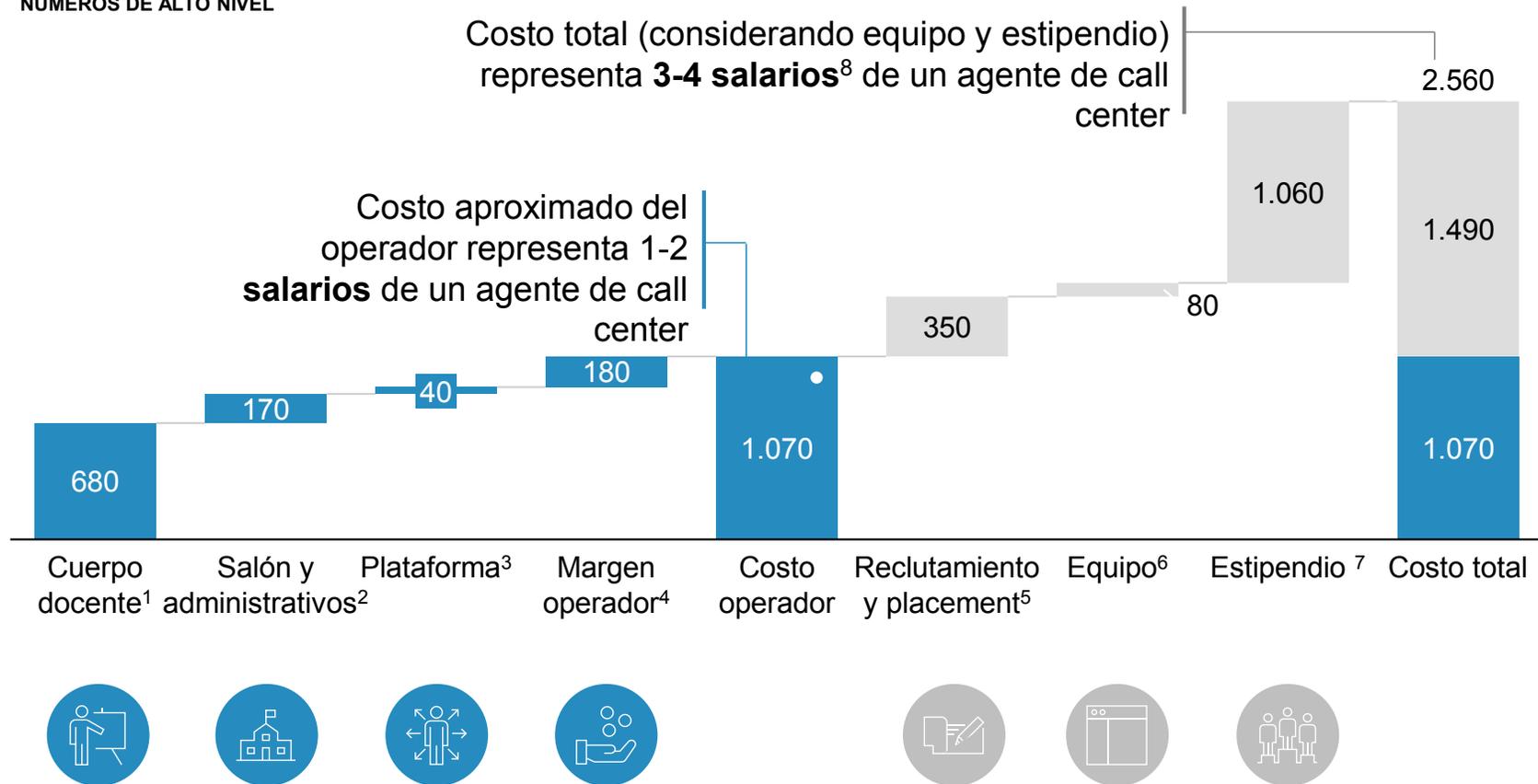
- 80% tasa de empleabilidad
- 10% de estudiantes no pagan

1. Income Shared Agreement || 2. Primer mes \$473 y por mes adicional \$349 USD || 3. Empresa especializada hace seguimiento de deserción y no pago. || 4. Todo está sujeto a una tasa de graduación, si la tasa de graduación aumenta y se bajan los costos del curso, el monto del crédito educativo y los repagos pueden ser más bajos. La tasa de graduación para la etapa inicial con escala más baja se estima en un 80% para el curso básico, 80% para el curso intermedio, 91% para el curso avanzado y la empleabilidad en un 80%, esto da una tasa de éxito del 49%. Si queremos priorizar la escala eso podría generar mayor peso sobre los estudiantes con un repago total de 5k y repago mensual de 25% de su salario || 5. Este modelo no incluye los costos del curso análogo a Finishing School Pro que va hasta B2, sino hasta B1 que es el nivel de entrada a la industria

A3. Implementar un programa intensivo de inglés puede ser costo eficiente para ser escalado

Costo de impartir un curso intensivo de 7 meses por alumno, USD

NÚMEROS DE ALTO NIVEL



~1500 USD

Es el costo estimado que incurre un operador al implementar un programa intensivo de 28 semanas⁹. Sin embargo, este valor puede variar si no se siguen los lineamientos descritos

~2.500 USD

Es el costo total que incurre el fondo por un alumno, considerando equipo y estipendio



1. Profesor es el salario mensual de un profesor de Q12,000 y se divide por 16 alumnos por 28 semanas | 2. Salón incluye infraestructura de INTECAP para dar los cursos y personal administrativo | 3. Plataforma es el costo licencia anual por alumno | 4. Margen es la matrícula de Q50 a la semana que pagan los alumnos en INTECAP 5. Promoción, generación de leads, reclutamiento, control de calidad y el proceso de sourcing para colocación en los empleos. Tanto INTECAP como BPO hacen control de calidad. | 6. Tablet para hacer el curso | 7. Estipendio incluye transporte, internet, alimentación, son 58Q diarios Costos calculado para 2016 por AgExport ajustado por inflación. | 8. Salario de agente de call center se estima en \$780 USD mes | 9. No se incluye curso análogo de Finishing School Pro en estos costos (curso hasta B2), esto sería un costo adicional porque el nivel de entrada a la industria es B1

A2. Los costos de los cursos acelerados varían según el nivel de inglés inicial y si el estudiante necesita estipendio

NÚMEROS DE ALTO NIVEL

Costos de los cursos acelerados intensivos



 **Costo de los cursos (US)**

Nivel de inglés inicial	Con estipendio	Sin estipendio
A0	\$2500	\$1500
A1	\$1600	\$850
A2	\$1100	\$560

Principiante

Más avanzado

 **Nivel de inglés inicial**

El curso avanzado (opcional) que inicia en B1 para llegar a B2 cuesta \$300 sin estipendio \$500 con estipendio adicionales a estos costos

B1 es el nivel mínimo para alcanzar la empleabilidad

El costo del curso se puede segmentar de acuerdo a dos criterios básicos:

- 1 | Nivel de inglés inicial
- 2 | Necesidad de estipendio haciendo una evaluación socio económica que utiliza criterios como:
 - Hijos
 - Estudiante
 - Desempleado

 **Con estipendio¹**

 **Sin estipendio**

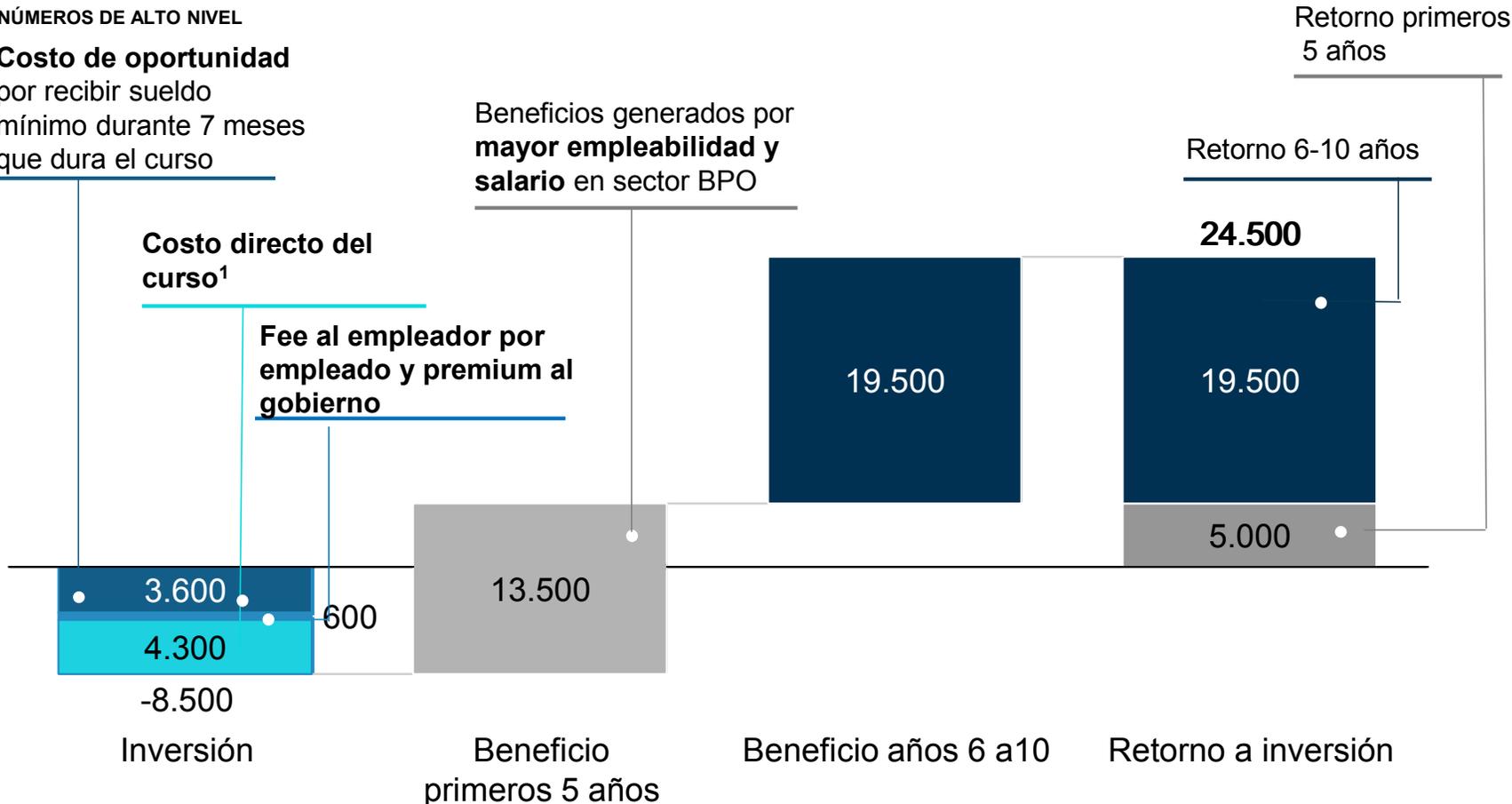
1. El estipendio corresponde a 58Q por día de estudio, al mes son 1.160 Q, 1/3 del salario mínimo (150 US).

A3.El ROI para el estudiante de tomar un curso de 7 meses para aprender hasta B1 es ~180% en 5 años

Apertura del retorno en valor presente de crear curso de inmersión de inglés por estudiante, en USD

NÚMEROS DE ALTO NIVEL

Costo de oportunidad por recibir sueldo mínimo durante 7 meses que dura el curso



~180%

Es el ROI del sistema a 5 años al impartir el curso de programación, en vez de que estudiantes se inserten directamente en el mundo laboral luego de graduarse de diversificada (ROI estudiante es ~200%)

+ 2.5X

Aumenta el ROI si se consideran los beneficios a 10 años versus a 5 años

~11 meses

Es el tiempo de recuperación de la inversión (incluyendo el costo del curso y costo de oportunidad)

1. Los costos del curso están en valor presente e incluyen 115% de intereses del banco por año durante 24 meses y un sobre costo del 25-30% del costo para cubrir ineficiencias que representa \$650-700 US. No incluyen el curso avanzado hasta B2

Para realizar el cálculo de valor presente se realizaron los siguientes supuestos:

- 300 USD mensuales de salario base para un alumno recién graduado de diversificada, con un crecimiento de 4% anual por primeros 5 años y 3% a perpetuidad
- 2.6 veces el salario esperado para alumnos graduados del programa, con un crecimiento de 5% anual por primeros 5 años y 4% de 6 a 10 años
- Empleabilidad base de un 60% considerando informalidad, versus 80% del programa como aspiración
- Tasa de descuento de un 8,62%, tomando como referencia tasa en dólares

A3. Deberíamos implementar piloto de modelo de financiamiento y crear vehículo definitivo

Iniciativas de financiamiento



Iniciativas

1 Implementar piloto

Descripción

Crear contratos y fortalecer estructura operativa de banco operante para estudiantes que formarán parte del piloto y alocar fondos a través del fideicomiso

Responsable



2 Crear fideicomiso privado definitivo

En paralelo al piloto, crear nuevo fideicomiso privado y asignarle fondos a través de una nueva ley a aprobar en el Congreso



Modelo de formación para inglés



Ambición:
90k empleados en 5 años

Detalle a continuación

Contexto y visión de la solución

Detalle del programa de formación: cursos acelerados

A  **Acceso y permanencia**
¿Hay suficientes jóvenes que entran y se gradúan?

A1: Reclutamiento

A2: Comunicación

A3: Financiamiento

B  **Desarrollo de habilidades**
¿Estamos desarrollando las habilidades necesarias en los jóvenes?

B1: Operadores

B2: Currícula

B3: Profesores

B4: Quality Assurance

C  **Emplearse**
¿Aquellos buscando empleo encuentran posiciones abiertas?

C1: Coordinación

C2: Placement

Hoja de ruta

B1. Operadores locales podrían participar del programa cumpliendo requisitos mínimos...

Potenciales requisitos para ser considerados y mantenerse en el programa

Poder recibir financiamiento inicial

Comprometerse con seguir lineamientos generales del programa en términos de:

- Objetivo de formación- ver Capítulo 1
- Precio- ver Capítulo A3
- Currícula y metodología de enseñanza- ver Capítulo B2
- Estándares de calidad- ver Capítulo B4

Aseguramiento calidad y mantener financiamiento

Cada 6 meses se haría una revisión del cumplimiento de los compromisos antes mencionados, con foco en los siguientes estándares de calidad¹:

- Graduación (ej. >80% por módulo)
- Prueba de inglés estandarizada (aprobación nivel > B1)
- Encuesta de satisfacción empleadores (ej. >80%)

1. Estándares de calidad se irán ajustando en la medida que se vaya teniendo más información del desempeño de los operadores

...donde varios han demostrado interés

Potenciales operadores locales:



B1. Existen operadores internacionales con alto potencial que podrían complementar a operadores locales

Alternativas seleccionadas de operadores internacionales con alto potencial

Institución		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> Organización cultural internacional del Reino Unido 	<ul style="list-style-type: none"> Compañía internacional especializada en capacitación de idiomas
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> 50 países 420.000 estudiantes / año 77.000 profesores capacitados /año 	<ul style="list-style-type: none"> 114 países o regiones 52.000 empleados 612 oficinas
Precio	<ul style="list-style-type: none"> \$450-500 US/ mes- curso intensivo Posibilidad de negociar 	<ul style="list-style-type: none"> \$1600 US /mes- curso intensivo Posibilidad de negociar
Información adicional	<ul style="list-style-type: none"> Un acuerdo a gran escala es a mediano plazo Implementadores de Ceibal en Inglés en Uruguay 	<ul style="list-style-type: none"> Un acuerdo a gran escala es a mediano plazo Alianzas con Universidad de Cambridge y Harvard entre otras para hacer investigación sobre enseñanza de idiomas

La oferta de inglés local se podría complementar con operadores internacionales con experiencia y calidad para ampliar la escala de forma más rápida

Los operadores internacionales podrían entrar en el mediano plazo (2023) mientras se estructuran las alianzas para entrar al país

B1. Existen plataformas internacionales con alto potencial que podrían complementar clases presenciales

Alternativas seleccionadas de operadores internacionales con alto potencial

Institución				
Descripción	Proveedor de cursos y exámenes de inglés parte de la Universidad de Cambridge	Organización cultural internacional del Reino Unido	Compañía internacional especializada en capacitación de idiomas	Proveedor de cursos de inglés online Actualmente utilizado por la industria
Aprendizaje adaptativo	✓	✗	✓	✗
Profesores en vivo	✗	✓	✓	✗
Evaluaciones	✓	✗	✓	✓
Ejercicios con respuesta abierta	✓	✓	✓	✗
Se puede usar en celular/tablet	✓	✓	✓	✓
Material descargable	✓	✓	✓	✓
Precio (US)¹	\$20-28/nivel	\$8 /mes	\$39 /mes	\$43 licencia

1. Dada la escala, los precios pueden ser negociables

Identificamos otros operadores similares, en el listado están los que tienen información de mayor calidad y son recomendados por expertos

B1. Para escalar los programas existen una serie de iniciativas que se deberían hacer para conseguir los operadores

Iniciativas de operadores



Iniciativas

1 Generar lineamientos para acceder y mantenerse en programa como operador

Descripción

Validar cumplimiento de criterios mínimos para el ingreso al programa

Diseñar proceso para revisar el cumplimiento de compromisos por parte de los operadores

Responsable



2 Apoyar en la implementación de la puesta en marcha y el escalamiento

Articular y coordinar con los operadores la puesta en marcha y el escalamiento



3 Facilitar la atracción de operadores internacionales

Apoyar conversaciones con operadores de alto potencial

Asegurar condiciones para entrada de operadores al país



Modelo de formación para inglés



Ambición:
90k empleados en 5 años

Detalle a continuación

Contexto y visión de la solución

Detalle del programa de formación: cursos acelerados

A  **Acceso y permanencia**
¿Hay suficientes jóvenes que entran y se gradúan?

A1: Reclutamiento

A2: Comunicación

A3: Financiamiento

B  **Desarrollo de habilidades**
¿Estamos desarrollando las habilidades necesarias en los jóvenes?

B1: Operadores

B2: Currícula

B3: Profesores

B4: Quality Assurance

C  **Emplearse**
¿Aquellos buscando empleo encuentran posiciones abiertas?

C1: Coordinación

C2: Placement

Hoja de ruta

B2. La currícula debería tener en cuenta unos principios pedagógicos para tener un resultado exitoso

Adaptada al trabajo	El vocabulario, las lecturas, audios y tareas deberían estar adaptadas al trabajo en BPO para aumentar la empleabilidad ¹
Énfasis en conversación	El estudiante debería ser quien más habla en clase, debe haber mucho trabajo en equipo o en parejas supervisadas por el profesor
Variedad de actividades de escucha	Los videos y audios con diferentes acentos son claves y se acompañan de ejercicios de comprensión
Escritura libre	La escritura debe ser abierta (escribir un email o un reporte), no solo <i>multiple choice</i>
Feedback de gramática en la plataforma	Correcciones de gramática se hacen en la plataforma y el profesor se enfoca en la fluidez
Enfoque en habilidades blandas	Los cursos deben generar oportunidades para que los alumnos hablen en público, trabajen en equipo, debe haber un énfasis en puntualidad y seguimiento de instrucciones y también actividades que involucren dar y recibir retroalimentación

1. Idealmente los operadores deben ir a los call centers y capturar vocabulario y actividades que se realizan para usar ese contenido en sus clases
2. Actualmente hay una currícula para Scaling-Up y Finsihing School propiedad de AgExport por lo que toca consensuar si se puede usar la de la industria o si se adapta la que tienen los operadores. No hay una currícula para los cursos básicos por lo que es necesario consensuar con operadores cuál se utilizaría o se crearía

La currícula debe seguir los requerimientos del empleador, para lograrlo se debe generar un consenso con las instituciones educativas sobre la construcción de la currícula entre las siguientes opciones²:

- **Adaptar** la currícula actual para cumplir estos criterios
- **Utilizar o crear** una currícula que cumpla estos criterios

B2. Para lograr una currícula práctica existen una serie de iniciativas

Iniciativas de currícula



Iniciativas

Descripción

Responsable



- 1** Facilitar consensos con los operadores sobre la currícula a utilizar

Crear un consenso sobre la currícula que utiliza la industria con las otras instituciones educativas, al igual que un consenso para el curso básico que actualmente no tiene currícula



- 3** Crear una currícula estandarizada (opcional)

Crear una currícula con las formas lingüísticas que necesitan aprender en BPO con un plan lección por lección de cuáles son los objetivos y cuáles serán los resultados medibles para los cursos



Modelo de formación para inglés



Ambición:
90k empleados en 5 años

Detalle a continuación

Contexto y visión de la solución

Detalle del programa de formación: cursos acelerados

A  **Acceso y permanencia**
¿Hay suficientes jóvenes que entran y se gradúan?

A1: Reclutamiento

A2: Comunicación

A3: Financiamiento

B  **Desarrollo de habilidades**
¿Estamos desarrollando las habilidades necesarias en los jóvenes?

B1: Operadores

B2: Currícula

B3: Profesores

B4: Quality Assurance

C  **Emplearse**
¿Aquellos buscando empleo encuentran posiciones abiertas?

C1: Coordinación

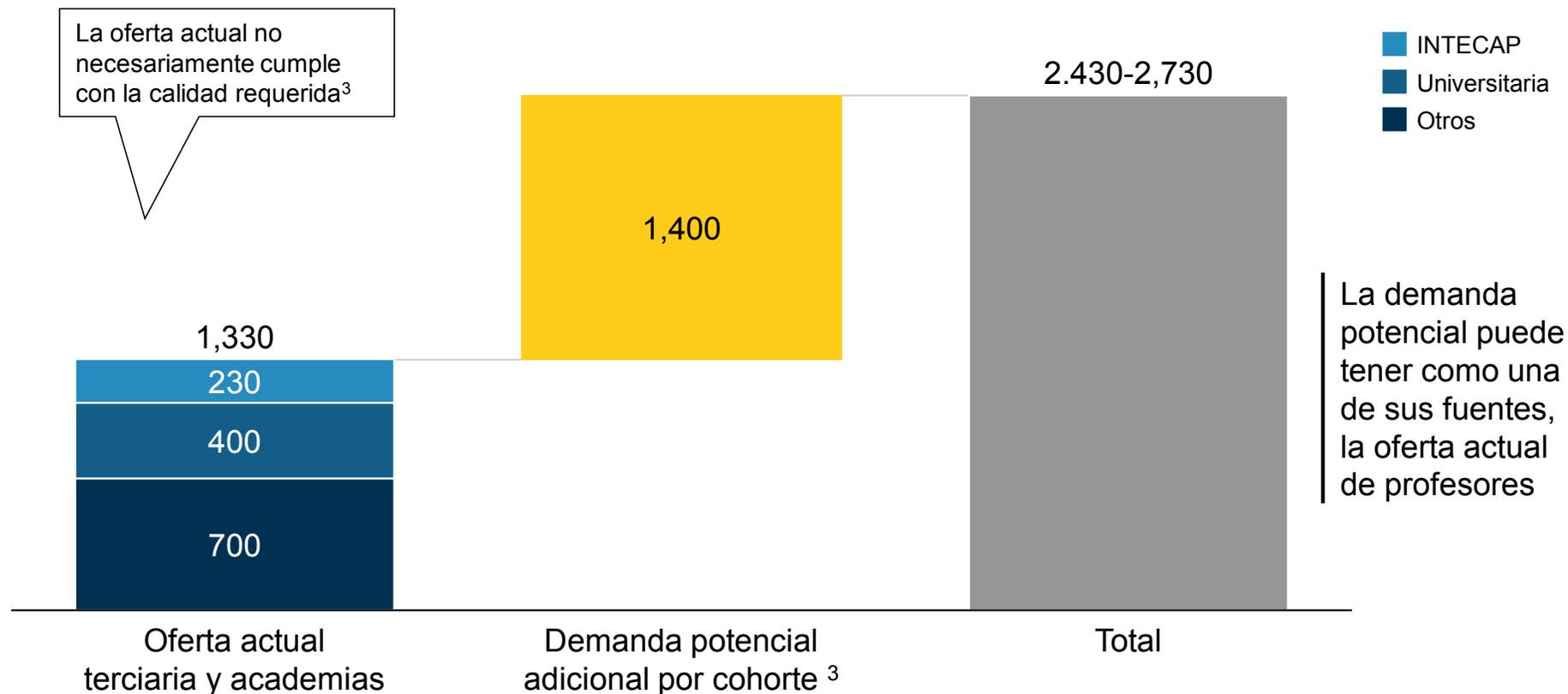
C2: Placement

Hoja de ruta

B3. Necesitamos duplicar la capacidad de enseñanza y potenciar la calidad de los profesores

NÚMEROS DE ALTO NIVEL

Oferta y demanda de profesores que dan cursos de inglés en educación superior o academias



Necesitamos más y mejores profesores y para eso debemos resolver las siguientes preguntas:

- ¿Cuál debe ser el perfil de los profesores?
- ¿Cuáles son las fuentes de sourcing?
- ¿Cómo se puede fortalecer a los profesores actuales y nuevos?

1. Incluye IGA 350 docentes y otras academias de ingles

2. Estimando que se capacitan 11,000 estudiantes por cohorte en el curso intensivo (700 docentes) y todos los estudiantes con dedicación parcial (8000) en el curso básico con ratios de 16 alumnos por profesor, con 40 horas a la semana de clase (700 docentes)

3. Fuente: expertos locales

B3. Los profesores requieren un perfil determinado según cada oferta y un apoyo adicional para potenciar su alcance

Perfil de los profesores para los cursos acelerados

	Nivel de Inglés²	<ul style="list-style-type: none">• B2
	Perfil	<ul style="list-style-type: none">• Facilitador profesor
	Estudios¹	<ul style="list-style-type: none">• Diversificado• Certificación de enseñanza de inglés
	Experiencia³	<ul style="list-style-type: none">• +1 año enseñando inglés; o +1 año en industria afín
	Número de Profesores Cursos intensivos⁴	<ul style="list-style-type: none">• 700
	Número de Profesores Cursos parciales⁵	<ul style="list-style-type: none">• 700
	Soporte necesario	<ul style="list-style-type: none">• Supervisión y retroalimentación con un sistema de <i>quality assurance</i>• Enseñanza con plataformas (<i>flip-learning</i>)• Entrenamiento en enseñanza de inglés• Apoyo través de una plataforma para que mejoren nivel de inglés (p.ej., Bridge)



Dada la limitación de profesores con altas calificaciones cada oferta podría tener un perfil de profesores moderado con soporte necesario:

El soporte debería considerar un sistema de *quality assurance*, métodos *flip-learning* y entrenamiento en enseñanza de inglés

1. El profesor debe estar un nivel más arriba que el alumno, para los cursos que empiezan profesor mínimo A2

2. Mínimo

3. Deseable, no necesario

4. Cursos intensivos y dedicación parcial: Estimando que se capacitan la mitad de los estudiantes esperados por cohorte en el curso intensivo (11,000)

5. Todos los estudiantes con dedicación parcial (8000) en el curso básico con ratios de 20 alumnos por profesor, con 40 horas a la semana de clase.

B1. Las opciones apuntan a tener como fuente de sourcing para los profesores una combinación entre talento local y talento remoto



Fuentes de sourcing de profesores

Descripción

Actividades

- 1  Potenciar profesores existentes de inglés con capacitaciones *on-the-job*

Capacitar a los profesores existentes quienes tienen experiencia, interés y al estar *on-the-job* el entrenamiento tiene un enfoque práctico

- Capacitaciones para mejorar el nivel inglés enfocadas en profesores
- Entrenamientos cortos en enseñanza de inglés por proveedores con probada calidad y enfoque práctico
- Bonificaciones para los profesores que completen los entrenamientos

- 2  Reclutar y capacitar a más personas en enseñanza de inglés

Reclutar nuevos profesores y capacitarlos dado que la oferta actual no es suficiente para alcanzar la ambición

- Capacitaciones para mejorar el nivel inglés enfocadas en profesores
- Entrenamientos cortos en enseñanza de inglés por proveedores con probada calidad y enfoque práctico
- Campaña para reclutar nuevos profesores y creación de bases de datos de interesados

- 3  Contratar a profesores nativos o bilingües en remoto como apoyo

Contratar profesores nativos o bilingües en remoto que den un apoyo estratégico al inicio mientras se potencia la oferta local

- Búsqueda de proveedores de profesores nativos o bilingües
- Apoyar conversaciones/negociaciones en bloque con los proveedores

B3. Profesores existentes pueden entrenarse en enseñanza de inglés y en mejorar su inglés on-the-job

Alternativas de operadores internacionales con alto potencial

Capacitación enseñanza inglés

Institución			
Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • CELTA¹: profesores nuevos o con experiencia, nativos y no nativos con C1 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesores nuevos o con experiencia, nativos y no nativos con B2 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesores nuevos o con experiencia, nativos y no nativos con A2
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • CELTA: enfoque práctico y variadas técnicas de enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque teórico y práctico 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido asincrónico, tiene guía de tutores, contenido práctico es adicional
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • 120 horas (tiempo completo o medio tiempo) 	<ul style="list-style-type: none"> • 15 semanas (9 horas por semana) 	<ul style="list-style-type: none"> • 120 horas
Costo²	<ul style="list-style-type: none"> • CELTA: \$1,500 USD 	<ul style="list-style-type: none"> • \$900-1,200 USD 	<ul style="list-style-type: none"> • \$400-700 USD

Para los cursos acelerados, Anaheim es de alto potencial porque tiene un fuerte componente práctico y el nivel para ingresar es B2. Bridge es menos costosa y es actualmente usada por la industria

Por otra parte, el modelo debe considerar capacitaciones de inglés para los profesores entre los cuales se puede considerar **English for Teaching de National Geographic y Language for Teaching de Cambridge**

1. CELTA: Certificate in English Language Teaching to Adults

2. Posibilidad de negociar por volumen

B3. Los cursos acelerados podrían ser apoyados por profesores en remoto los primeros años



El apoyo de un profesor experto en inglés (C2) de forma remota podría ser útil y costo-efectivo si se utiliza con los siguientes criterios



Dosificado

- Los profesores podrían apoyar 15 minutos de una clase liderando una actividad de conversación
- Cada profesor podría tener 6 cursos
- Los primeros años serían más útiles mientras los demás profesores aumentan su nivel
- Ayudaría a generar una percepción positiva del curso



Costos

- Contratar profesores de \$10 US/hora para que sea costo-efectivo
- En lo posible nativos de inglés, de lo contrario profesores bilingües con acentos americanos o neutros
- Buscar alianzas con proveedores que permitan generar economías de escala como British Council

B3. Existen proveedores con alto potencial que facilitarían la contratación de profesores nativos o bilingües extranjeros

Alternativas seleccionadas de operadores internacionales con alto potencial

NO EXHAUSTIVA

Institución			
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> Organización cultural internacional del Reino Unido 	<ul style="list-style-type: none"> Red internacional de escuelas de idiomas y entrenamiento de profesores 	<ul style="list-style-type: none"> Página web que recluta profesores de inglés
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> 50 países 420.000 estudiantes / año 77.000 profesores capacitados /año 	<ul style="list-style-type: none"> 50 países 160 escuelas de idiomas Presencia en México, Colombia, Ecuador, Perú y Brasil en América Latina 	<ul style="list-style-type: none"> 140.000 profesores entrenados
Precio	<ul style="list-style-type: none"> En Ceibal en Ingles (Uruguay) tienen profesores Filipinos por \$5 USD/hora 	<ul style="list-style-type: none"> Fee mensual por reclutar profesores \$30 USD, el costo hora/profesor tocaría negociarlo 	<ul style="list-style-type: none"> Promocionar puestos de trabajo es gratis, el costo hora/profesor tocaría negociarlo
Información adicional	<ul style="list-style-type: none"> Un acuerdo a gran escala es a mediano plazo Contratan a los profesores de Ceibal en Inglés, no es un servicio estandarizado, se podría negociar con ellos para que presten el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Reclutan a los profesores de sus 160 escuelas y en ocasiones promocionan empleos para aliados externos 	<ul style="list-style-type: none"> Existen varias páginas que tiene este servicio entre ellas: <ul style="list-style-type: none"> TEFL.com The TEFL Academy Bridge Teachaway

La contratación de profesores extranjeros se podría tercerizar a través de proveedores con experiencia y escala

Proveer profesores de este tipo no es un negocio establecido pero se podría negociar y adecuar a las necesidades de los cursos

También se podrían incluir profesores locales bilingües con experiencia para este rol a través de escuelas de idiomas como IGA

Fuente: Este documento fue elaborado en sesiones de diseño con instituciones educativas, Ministerio de Educación, Municipalidad, Sector de contact center & BPO-AGEXPORT. Otras fuentes: British Council 2018-2019, IH, TEFL, expertos internacionales

Nota: Un director de una escuela de IH preparó una oferta de reclutamiento para Ceibal y podría estar interesado en ayudar

B3. Deberíamos atraer docentes y entrenarlos para potenciarlos

Iniciativas de profesores



	Iniciativas	Descripción	Responsable
	1 Apoyar el entrenamiento de profesores	Hacer una lista corta de proveedores de capacitación de docencia en inglés con probada calidad, apoyar conversaciones y generar lineamientos de las capacitaciones	 Muni Guate
	2 Apoyar el reclutamiento de profesores	Reunir bases de datos de posibles interesados en ser profesores (p.ej., personas con cursos de capacitación docente en inglés) y hacer campañas masivas para atraer interesados	 Muni Guate
	3 Facilitar alianzas con proveedores extranjeros de profesores remotos	Apoyar en la búsqueda de posibles proveedores de profesores remotos nativos o bilingües y apoyar las conversaciones con los proveedores	 Muni Guate

Modelo de formación para inglés



Ambición:
90k empleados en 5 años

Detalle a continuación

Contexto y visión de la solución

Detalle del programa de formación: cursos acelerados

A  **Acceso y permanencia**
¿Hay suficientes jóvenes que entran y se gradúan?

A1: Reclutamiento

A2: Comunicación

A3: Financiamiento

B  **Desarrollo de habilidades**
¿Estamos desarrollando las habilidades necesarias en los jóvenes?

B1: Operadores

B2: Currícula

B3: Profesores

B4: Quality Assurance

C  **Emplearse**
¿Aquellos buscando empleo encuentran posiciones abiertas?

C1: Coordinación

C2: Placement

Hoja de ruta

B4 Para asegurar la calidad y permanencia deberíamos desarrollar un sistema de Quality Assurance

Principales tareas en un sistema de Quality Assurance



Desafíos para escalar sistema de soporte:

- Conformar el grupo de monitoreo por personas con un alto nivel de inglés (C1-C2) y experiencia docente para poder hacer una efectiva supervisión con **150-200 personas**, con 1 persona por 8 maestros en run rate
- Estandarizar los KPI en el ecosistema para tener un lenguaje común entre todos los actores, deben ser sencillos y medibles (max. 10)

Supervisados	Descripción	Periodicidad	Costo (USD)
 <p>Profesores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear a través de KPIs • Hacer observaciones de clase a través de <i>mystery shopper</i> • Revisar que cumplan el plan de trabajo y medir que la participación del profesor sea menor a la participación de los estudiantes² 	Diaria y mensual	\$140-150 ¹ alumno por 28 semanas de curso
 <p>Estudiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear evaluaciones • Medir uso de la plataforma y asistencia de estudiantes • Dar recomendaciones y alertas de posibles desertores 	Semanal	

1. Se toma el valor del costo de reclutamiento, calidad y placement y estimamos que la calidad toma un 40% del valor y lo multiplicamos por las semanas que dura todo el curso desde A0 a B1

2. La interacción que más valor tiene es la interacción entre estudiantes

B4. Para lograr la implementación del modelo de quality assurance se necesitarían una serie de iniciativas

Iniciativas de Quality Assurance



Iniciativas	Descripción	Responsable
 1 Definir responsables del Quality Assurance del sistema	Alinear con AgExport el rol como gerentes del Quality Assurance	
 2 Alinear y estandarizar KPIs	Estandarizar los KPIs para medir los resultados	
 3 Apoyar de forma consultiva a los proveedores educativos	Apoyar a los proveedores educativos si lo requieren en cómo crear procesos internos de Quality Assurance	

Modelo de formación para inglés



Ambición:

90k empleados en 5 años

Detalle a continuación

Contexto y visión de la solución

Detalle del programa de formación: cursos acelerados

A  **Acceso y permanencia**
¿Hay suficientes jóvenes que entran y se gradúan?

A1: Reclutamiento

A2: Comunicación

A3: Financiamiento

B  **Desarrollo de habilidades**
¿Estamos desarrollando las habilidades necesarias en los jóvenes?

B1: Operadores

B2: Currícula

B3: Profesores

B4: Quality Assurance

C  **Emplearse**
¿Aquellos buscando empleo encuentran posiciones abiertas?

C1: Coordinación

C2: Placement

Hoja de ruta

C1. Empleadores podrían estar involucrados a lo largo de todo el ciclo del estudiante hasta su empleo

Etapa del ciclo del estudiante

Previo al curso

Actividades de coordinación con sector empleador

Reclutamiento

Alinear **perfil de ingreso y requisitos** de entrada en base a requisitos de la industria¹:

- Mayor de edad
- Graduados diversificado
- Dispuestos a incorporarse a BPO

Currícula

Definir **objetivo de formación** en base a habilidades más demandadas

Consensuar currícula con foco en **el vocabulario y actividades que hacen en BPO**



Durante el curso

Clases

Impartir algunas de las clases, enfocando en traer ejemplos de la industria y motivar a los alumnos a seguir carreras en BPO

Acercamiento empleo

Realizar **visitas a empleadores** para conocer lo que es trabajar en BPO, **ferias laborales**, preparación de entrevistas y CV



Empleo

Prácticas y empleo

Dar posibilidades de prácticas y/o empleo para estudiantes del programa, con suficiente acompañamiento

Entregar datos de desempeño agregados de empleados para mejora continua

Para llevar a cabo la coordinación, se sugiere crear una mesa de promotores:

Participantes:

- Un representante de cada operador
- 2-3 representantes del sector empleador

Cadencia: Semanal

Duración: 60 minutos

1. Sugerencia de requisitos, pueden adaptarse según las necesidades

C1. Para lograr una coordinación multisectorial se necesitan una serie de iniciativas

Iniciativas de coordinación



Iniciativas

- 1 Formar mesa de promotores de trabajo multisectorial

Descripción

Identificar representantes de cada operador educativo que forma parte del programa, 2-3 del sector empleador (ej. representante AgExport) y del gobierno y/o Municipalidad y formar mesa de trabajo

Acordar agenda general a cubrir en las sesiones y roles críticos (ej. Secretario)

Alinear metas de la mesa de trabajo

Responsable



Modelo de formación para inglés



Ambición:
90k empleados en 5 años

Detalle a continuación

Contexto y visión de la solución

Detalle del programa de formación: cursos acelerados

A  **Acceso y permanencia**
¿Hay suficientes jóvenes que entran y se gradúan?

A1: Reclutamiento

A2: Comunicación

A3: Financiamiento

B  **Desarrollo de habilidades**
¿Estamos desarrollando las habilidades necesarias en los jóvenes?

B1: Operadores

B2: Currícula

B3: Profesores

B4: Quality Assurance

C  **Emplearse**
¿Aquellos buscando empleo encuentran posiciones abiertas?

C1: Coordinación

C2: Placement

Hoja de ruta

C2. El operador educativo puede realizar actividades para fomentar el *placement* y la unidad de inteligencia apoya con actividades transversales

Ejemplos de actividades para fomentar el placement y responsabilidades de actores

Etapa	Certificación	Asesoría y orientación	Coaching	Feria laboral y bolsa de empleo	Monitoreo
     Descripción	Certificación internacional para validar al nivel de inglés del alumno de manera estandarizada	Sesión 1 a 1 para validar CV, preparar para entrevistas y enseñar uso de herramienta de empleo	Sesión 1 a 1 estudiante: mentor para reflexionar sobre temas de mayor interés del programa e identificar fortalezas y debilidades (Opcional)	Espacio de conexión con empleadores para conocer oportunidades e iniciar procesos de selección	Medición de indicadores de satisfacción de los empleadores de los estudiantes que recibieron financiación
Operador educativo	Facilitar inscripción de los alumnos para tomar el examen	Proporcionar talleres de empleabilidad	Dar espacios para que estudiantes tengan sesiones con mentores	Promocionar la participación de los estudiantes	Apoyar contacto con los estudiantes para el seguimiento
Equipo de Placement	Alinear a los operadores en la misma prueba de inglés	Alinear los talleres con los requisitos de los empleadores	Coordinar la participación de los mentores de la industria	Coordinar las ferias laborales y las bolsas de empleo con los empleadores	Levantar información sobre satisfacción de los empleadores



C2. Para lograr un sistema de placement exitoso se necesitan una serie de iniciativas

Iniciativas de *placement*



Iniciativas



1 Coordinar certificaciones internacionales

Descripción

Identificar pruebas estandarizadas de inglés para evaluar a todos los graduados

Responsable



2 Facilitar el proceso de *placement*

Crear bolsa de trabajo con la lista de postulaciones abiertas actualizada

Organizar feria laboral con empleadores

Generar una herramienta de levantamiento de información de empleabilidad



Modelo de formación para inglés



Ambición:
90k empleados en 5 años

Detalle a continuación

Contexto y visión de la solución

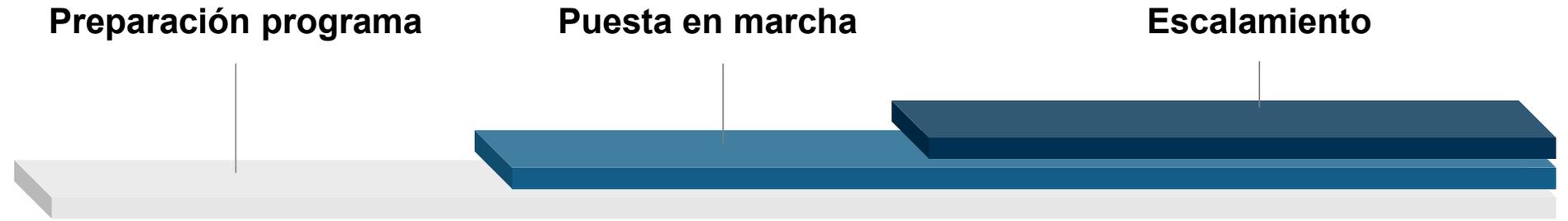
Detalle del programa de formación: cursos acelerados

Hoja de ruta

El programa se implementará en tres olas, con una primera Ola enfocada en la preparación de los programas acelerados en Agosto

Línea de tiempo potencial para inglés

Detalle a continuación



Programas acelerados



- **Atraer estudiantes** piloto con financiamiento y campaña de comunicación
- **Alinear** estrategias de reclutamiento de estudiantes
- **Facilitar consensos** con las instituciones educativas sobre una currícula práctica y cupos
- Definir estrategia y responsables del proceso de **Quality Assurance**
- **Crear una mesa de promotores multisectorial**

- Implementar **piloto de financiamiento con proveedores locales** (p.ej., INTECAP, IGA)
- Aseguramiento, permanencia y **placement** estudiantes
- Desarrollar **Fideicomiso** privado, equipo gestor y levantamiento de fondos
- **Facilitar atracción** de operadores internacionales
- **Apoyar escalamiento del reclutamiento** de profesores locales y nativos de forma remota

- Implementar **aprendizajes piloto** (ej. financiamiento y articulación)
- Implementar estrategia de **comunicación** a escala
- **Escalar cupos** a través de proveedores locales e internacionales **según performance**
- **Adaptar el equipo ejecutor del fondo** y la junta directiva según escalamiento

Diversificado



- Identificar espacios curriculares o extracurriculares para robustecer enseñanza de inglés

- Generar plan de trabajo para:
 - Robustecer enseñanza híbrida
 - Potenciar profesores en enseñanza de inglés y en mejorar su inglés

- Implementar planes de trabajo

Cronograma



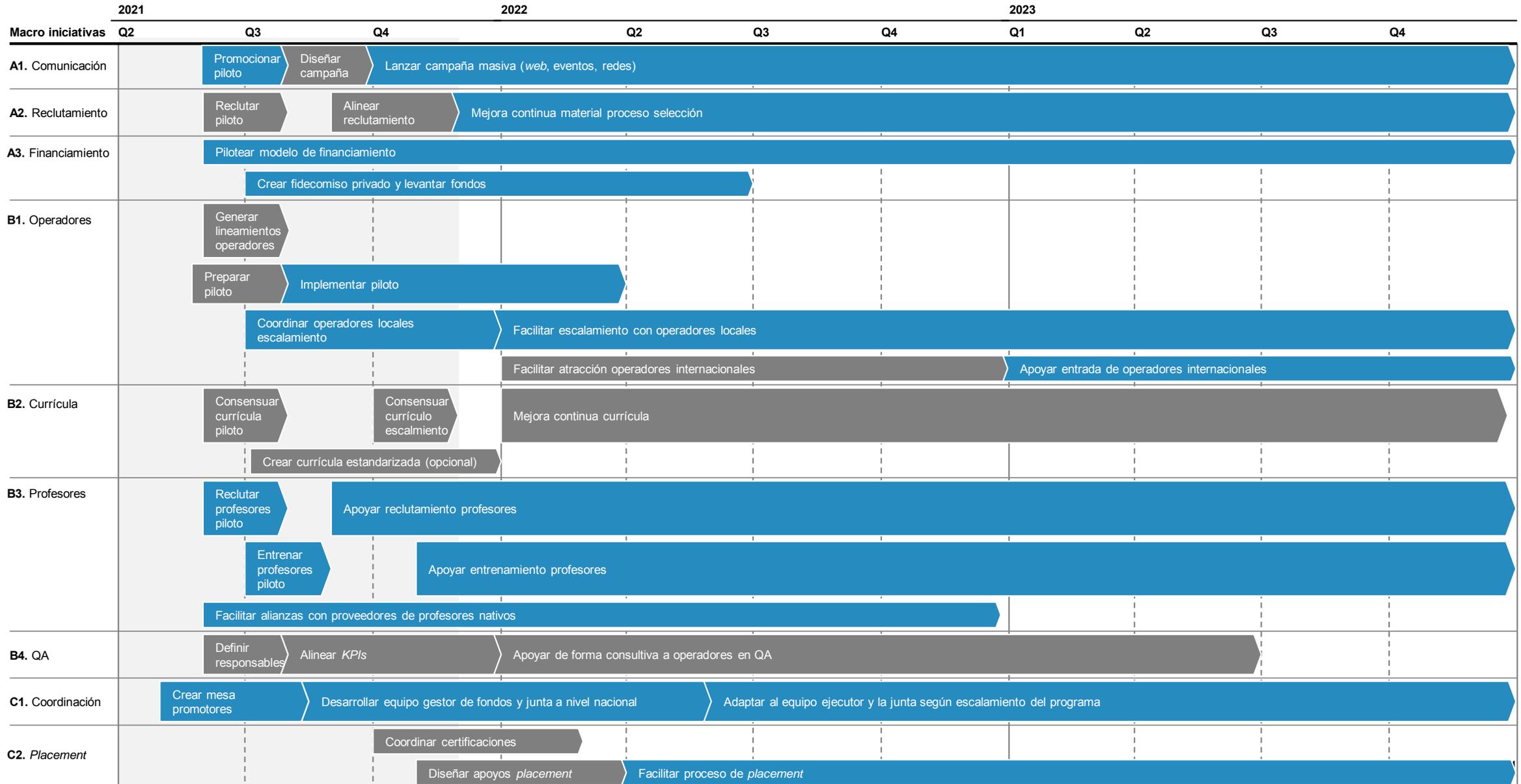
Junio-Agosto 2021

Agosto 2021- Mayo 2022

Q3 2022 en adelante

Los cursos acelerados y las macro iniciativas sugieren una hoja de ruta para los próximos 3 años

■ Detalle a continuación
 ■ Actividades de diseño
 ■ Actividades de implementación



Fuente: Este documento fue elaborado en sesiones de diseño con instituciones educativas, Ministerio de Educación, Municipalidad, Sector de contact center & BPO-AGEXPORT

La hoja de ruta de los primeros seis meses se enfocará en las siguientes actividades para los cursos acelerados

2021		Detalle a continuación						Actividades de diseño		Actividades de implementación		Responsable ¹
Macro iniciativas		Q2		Q3		Q4						
	jun.	jun.	ago.	jul.	sept.	oct.	nov.					
A1. Comunicación	Diseñar campaña piloto	Promocionar piloto	Diseñar campaña digital	Diseñar eventos	Lanzar campaña masiva (web, eventos, redes)							Muni Guate
A2. Reclutamiento	Alinear evaluación de ingles piloto	Crear material charlas			Ajustar reclutamiento según piloto	Alinear reclutamiento con operadores						Muni Guate
A3. Financiamiento	Diseñar ISA y coordinar con implementadores	Crear proceso de postulación y de repago	Disponibilizar fondos y hacer entrega a estudiantes con firma de contrato según cupos por operador									UC
	Definir representante legal fidecomiso privado	Presentar solicitud al banco de fidecomiso	Constituir el fidecomiso	Reglamentar fidecomiso								
	Asegurar fondos públicos en presupuesto 2022 y armar lista corta de potenciales inversionistas privados y multilaterales		Levantar fondos con inversionistas privados y multilaterales y disponibilizar fondos públicos									
B1. Operadores	Diseñar lineamientos operadores	Alinear lineamientos operadores										UC
	Asignar cupos piloto	Coordinar preparación piloto	Implementar piloto									
		Involucrar operadores locales para escalar	Coordinar operadores locales escalamiento									
B2. Currícula	Consensuar currícula piloto					Consensuar currículo escalmiento						Muni Guate
	Crear currícula estandarizada para módulo básico y revisar si es necesario para demás módulos (opcional)											
B3. Profesores	Coordinar con operadores identificación de profesores piloto					Construir bases de datos interesados y diseñar campaña reclutamiento	Lanzar campaña reclutamiento					UC
		Entrenar profesores piloto						Facilitar acuerdos con proveedores de entrenamientos				
	Iniciar conversaciones con proveedores de profesores nativos		Facilitar acuerdos con proveedores de profesores nativos									
B4. QA	Definir responsables		Diseñar KPIS	Alinear KPIS con mesa intersectorial								AGEXPORT
C1. Coordinación	Crear mesa de promotores multisectorial			Desarrollar equipo gestor de fondos y ampliar la junta directiva con actores nacionales								Muni Guate
C2. Placement						Hacer lista corta de certificaciones		Alinear certificaciones con operadores			AGEXPORT	
						Armar bolsa de trabajo						

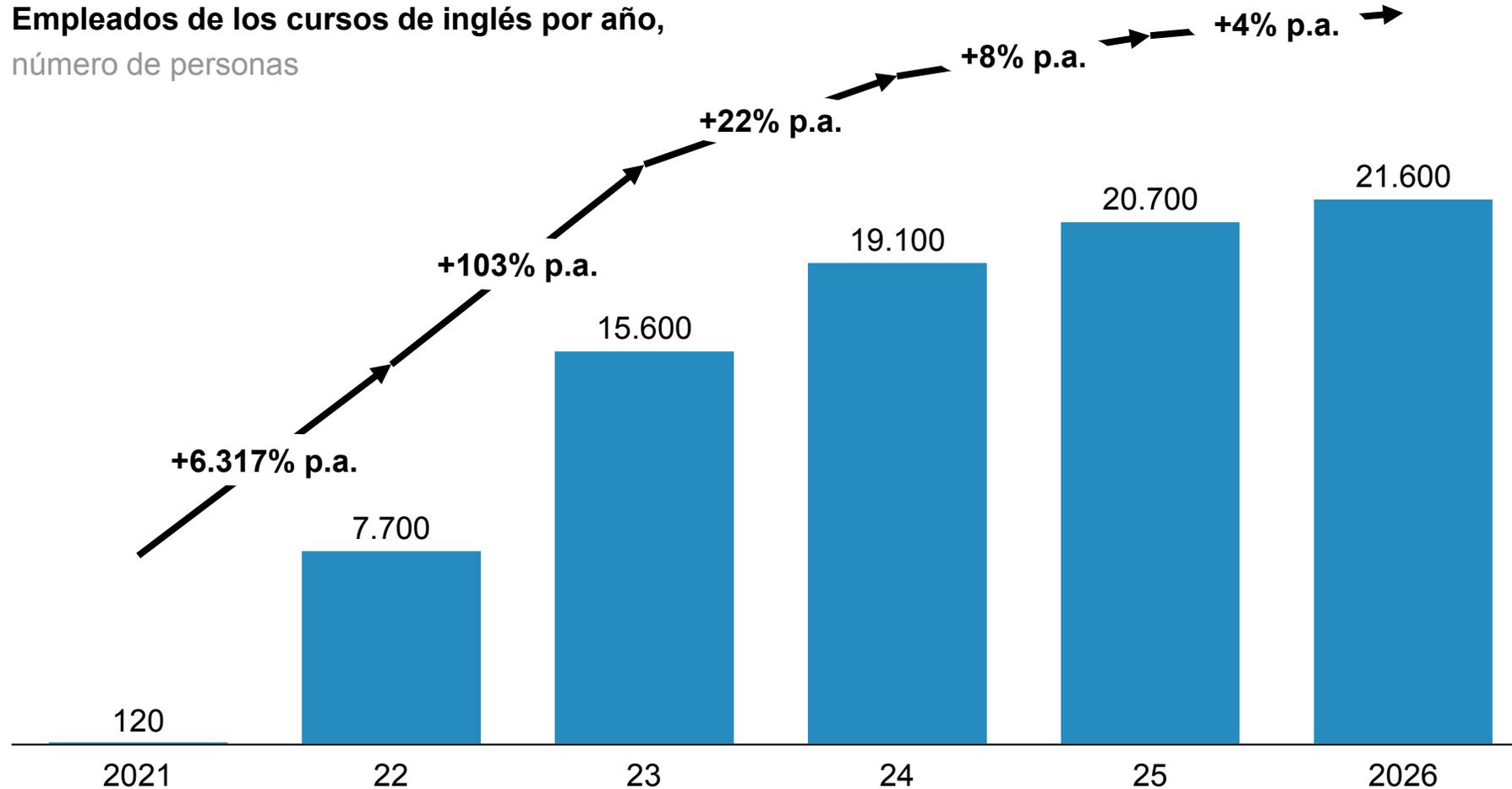
Fuente: Este documento fue elaborado en sesiones de diseño con instituciones educativas, Ministerio de Educación, Municipalidad, Sector de contact center & BPO-AGEXPORT

1. La UC es la unidad Central, la Municipalidad en el corto plazo va a apoyar con tareas de coordinación de las macro-iniciativas donde aparece como responsable

El piloto del crédito educativo empezaría a muy baja escala y luego iría escalando hasta completar 90k empleados

ESTIMACIÓN DE ALTO NIVEL

Empleados de los cursos de inglés por año,
número de personas



Nota: Los cálculos utilizan la capacidad operativa actual y los porcentajes de graduación y empleabilidad. Se gradúan y son empleados el 41% de los estudiantes. En el 2022 los operadores tendrían una capacidad 7X a lo que hacen actualmente y en el 2023 15X. Suman 90 mil empleados cuando se incluye los 1000 empleados nuevos que entran a la industria por fuera de los cursos de Finishing School al año (total de 5 mil empleados adicionales)

Fuente: Este documento fue elaborado en sesiones de diseño con instituciones educativas, Ministerio de Educación, Municipalidad, Sector de contact center & BPO-AGEXPORT

En el 2021 empezaríamos con un **piloto del crédito educativo para probar y mejorar:**

- El nuevo modelo de financiamiento
- Esquemas de coordinación multisectorial
- La estrategia de comunicación para fomentar el reclutamiento
- El ciclo completo de los cursos desde A0 hasta B1

En los años siguientes **iríamos aumentando la escala** para dar tiempo a las instituciones educativas de ir aumentando su capacidad operativa

El inicio de la implementación de los programas requiere una inversión de ~750 mil USD

ESTIMACIÓN DE ALTO NIVEL

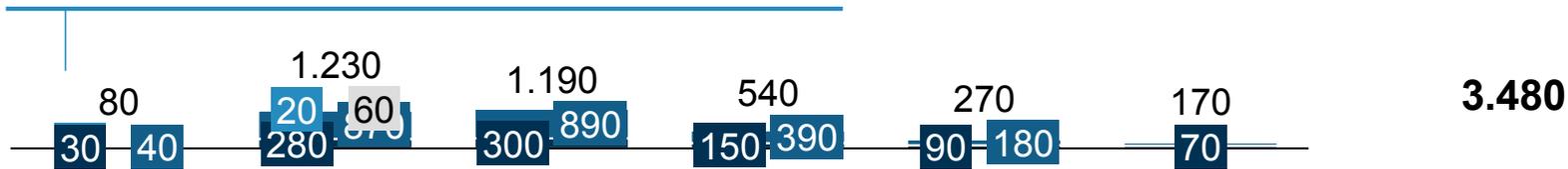
Inversión de recursos requerida para cubrir costos unidad de apoyo por año,

PRELIMINAR
XX Total '21-'26

Miles de USD

Considera dos líderes de célula, equipo de QA (2-3 personas), diseño de currícula y un 20% del gasto de *recruiting* y *placement*

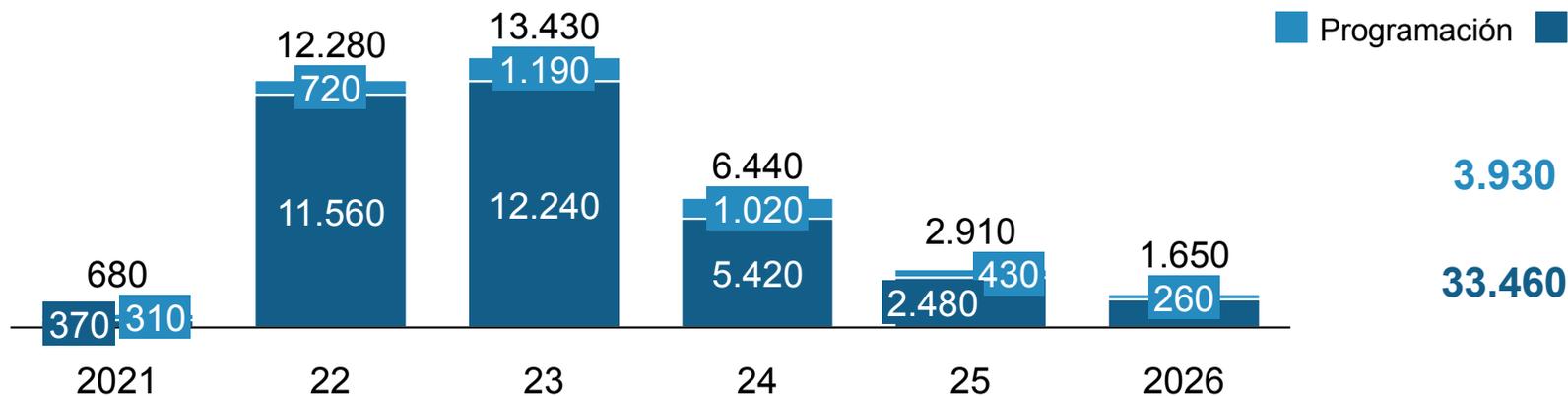
■ Transversal ■ Quality Assurance
■ Financiamiento ■ Recruiting y placement



Inversión de recursos requerida para financiamiento de programas y estudiantes,

Miles de USD

■ Programación ■ Inglés



Fuente: Apuestas surgidas en conversaciones entre distintos actores de Guatemala no se detiene. Sector de contact center & BPO-AGEXPORT, MuniGuate, INTECAP, MinEducación

Nota: En run rate, la unidad central cuenta con un Director Ejecutivo y tres líderes de célula, además de un equipo de QA de hasta 100 personas, manteniendo el presupuesto de invertir un 20% del gasto total de *recruiting* y *placement*

~10%

De los fondos necesarios para el piloto corresponden a costos operativos del fondo, principalmente para poder apoyar la puesta en marcha con *Quality Assurance* y *recruiting* y *placement*, y la contratación de 2-3 personas

~90%

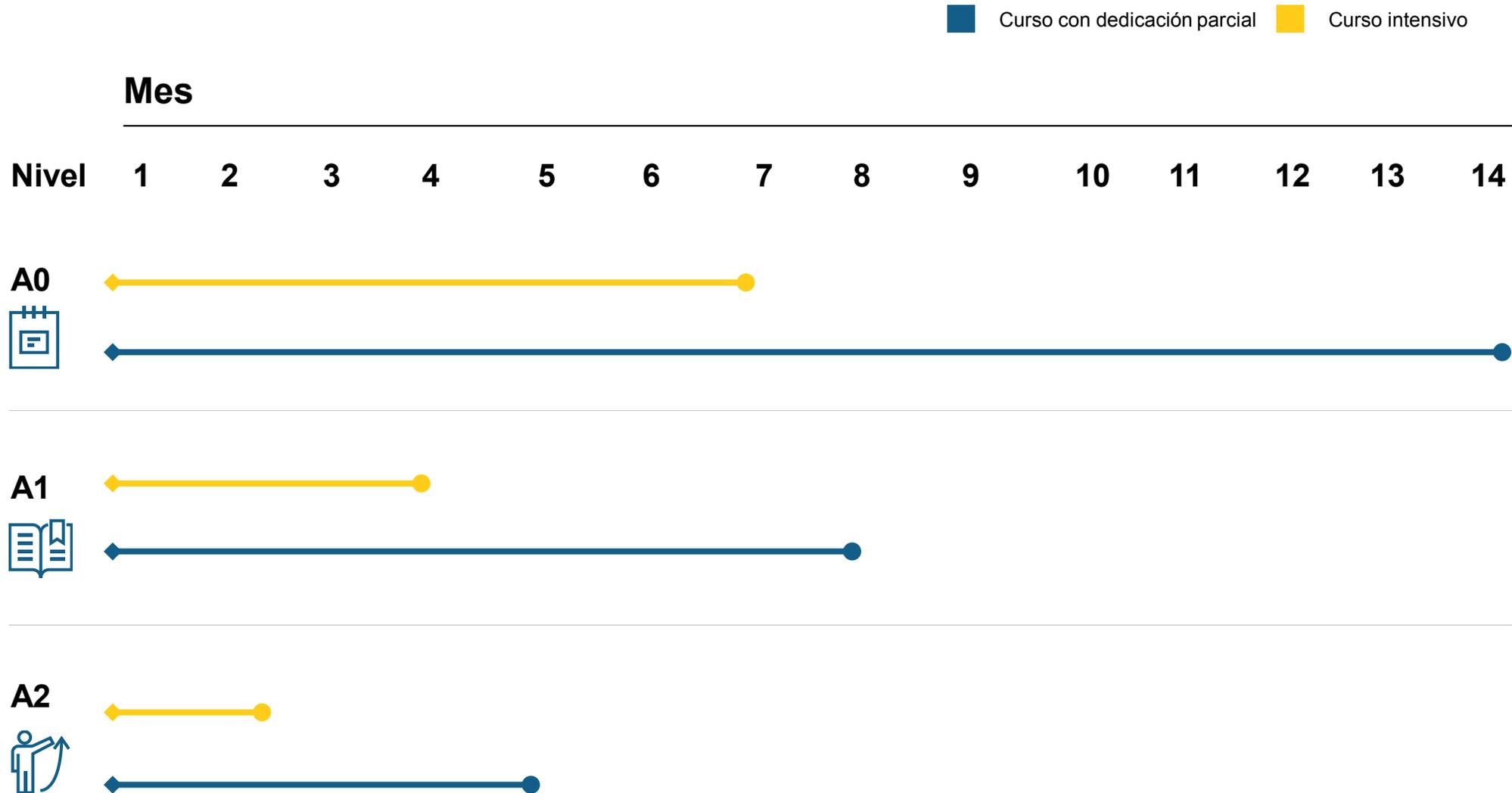
De los recursos requeridos para financiar programas son para Inglés, dada la mayor escala y costos totales

Backup



1. Los cursos acelerados tendrían diferentes duraciones dependiendo del nivel de inglés inicial y de la modalidad

Duración de los cursos acelerados, según nivel de inglés inicial



Es importante tener una **modalidad intensiva** para tener un **impacto más rápido** y una **modalidad con dedicación parcial** para dar **mayor flexibilidad** a los estudiantes, en especial a quienes trabajan

Tener **dos modalidades** **impacta** que los programas puedan tener una **mayor escala** y **elimina la necesidad de estipendio** para los estudiantes con **dedicación parcial**

(1/3) Inventario central para incluir en cursos de inglés general por niveles

EJEMPLO ILUSTRATIVO

	A1	A2	A3	A4	A5
Functions	<ul style="list-style-type: none"> • Directions • Describing habits and routines • Giving personal information • Greetings • Telling the time • Understanding and using numbers • Understanding and using prices 	<ul style="list-style-type: none"> • Describing habits and routines • Describing past experiences • Describing people • Describing places • Describing things • Obligation and necessity • Requests • Suggestions 	<ul style="list-style-type: none"> • Checking understanding • Describing experiences and events • Describing feelings and emotion • Describing places • Expressing opinions; language of agreeing and disagreeing • Initiating and closing conversation • Managing interaction (interrupting, changing topic, resuming or continuing) 	<ul style="list-style-type: none"> • Critiquing and reviewing • Describing experiences • Describing feelings and emotions • Describing hopes and plans • Developing an argument • Encouraging and inviting another speaker to continue, come in • Expressing abstract ideas • Expressing agreement and disagreement • Expressing opinions • Expressing reaction, e.g. indifference • Interacting informally, reacting, expressing interest, sympathy, surprise etc. • Opinion, justification • Speculating • Taking the initiative in interaction • Synthesizing, evaluating, glossing info 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceding a point • Critiquing and reviewing constructively • Defending a point of view persuasively • Developing an argument systematically • Emphasizing a point, feeling, issue • Expressing attitudes and feelings precisely • Expressing certainty, probability, doubt • Expressing opinions tentatively, hedging • Expressing reaction, e.g. indifference • Expressing shades of opinion and certainty • Responding to counterarguments • Speculating and hypothesising about causes, consequences etc. • Synthesising, evaluating and glossing information

Nota: Este es un recurso para los profesores para organizar sus lecciones, no es prescriptivo, es una base para que los profesores adapten sus lecciones según las necesidades. Esto debe ser adaptado a las necesidades del empleador

(2/3) Inventario central para incluir en cursos de inglés general por niveles

EJEMPLO ILUSTRATIVO

	A1	A2	A3	A4	A5
Grammar	<ul style="list-style-type: none"> Adjectives: common and demonstrative Adverbs of frequency Comparatives and superlatives Going to How much/how many and very common uncountable nouns I'd like Imperatives (+/-) Intensifiers - very basic Modals: can/can't/could/couldn't Past simple of "to be" Past Simple Possessive adjectives Possessive s Prepositions, common Prepositions of place Prepositions of time, including in/on/at Present continuous Present simple Pronouns: simple, personal Questions There is/are To be, including question+negatives Verb + ing: like/hate/love 	<ul style="list-style-type: none"> Adjectives – comparative, – use of than and definite article Adjectives – superlative – use of definite article Adverbial phrases of time, place and frequency – including word order Adverbs of frequency Articles – with countable and uncountable nouns Countables and Uncountables: much/many Future Time (will and going to) Gerunds Going to Imperatives Modals – can/could Modals – have to Modals – should Past continuous Past simple Phrasal verbs – common Possessives – use of 's, s' Prepositional phrases (place, time and movement) Prepositions of time: on/in/at Present continuous Present continuous for future Present perfect Questions Verb + ing/infinitive: like/ want-would like Wh-questions in past Zero and 1st conditional 	<ul style="list-style-type: none"> Adverbs Broader range of intensifiers such as too, enough Comparatives and superlatives Complex question tags Conditionals, 2nd and 3rd Connecting words expressing cause and effect, contrast etc. Future continuous Modals - must/can't deduction Modals – might, may, will, probably Modals – should have/might have/etc Modals: must/have to Past continuous Past perfect Past simple Past tense responses Phrasal verbs, extended Present perfect continuous Present perfect/past simple Reported speech (range of tenses) Simple passive Wh- questions in the past Will and going to, for prediction 	<ul style="list-style-type: none"> Adjectives and adverbs Future continuous Future perfect Future perfect continuous Mixed conditionals Modals – can't have, needn't have Modals of deduction and speculation Narrative tenses Passives Past perfect Past perfect continuous Phrasal verbs, extended Relative clauses Reported speech Will and going to, for prediction Wish Would expressing habits, in the past 	<ul style="list-style-type: none"> Futures (revision) Inversion with negative adverbials Mixed conditionals in past, present and future Modals in the past Narrative tenses for experience, incl. passive Passive forms, all Phrasal verbs, especially splitting Wish/if only regrets

Nota: Este es un recurso para los profesores para organizar sus lecciones, no es prescriptivo, es una base para que los profesores adapten sus lecciones según las necesidades. Esto debe ser adaptado a las necesidades del empleador

(3/3) Inventario central para incluir en cursos de inglés general por niveles

EJEMPLO ILUSTRATIVO

	A1	A2	A3	A4	A5
Discourse Markers	<ul style="list-style-type: none"> Connecting words, and, but, because 	<ul style="list-style-type: none"> Linkers: sequential – past time 	<ul style="list-style-type: none"> Connecting words expressing cause and effect, contrast etc. Linkers: sequential past time 	<ul style="list-style-type: none"> Connecting words expressing cause and effect, contrast etc. Discourse markers to structure formal speech Linkers: although, in spite of, despite Linkers: sequential – past time – subsequently 	<ul style="list-style-type: none"> Linking devices, logical markers Markers to structure and signpost formal and informal speech and writing
Vocabulary	<ul style="list-style-type: none"> Food and drink Nationalities and countries Personal information Things in the town, shops and shopping Verbs – basic 	<ul style="list-style-type: none"> Adjectives: personality, description, feelings Food and drink Things in the town, shops and shopping Travel and services 	<ul style="list-style-type: none"> Collocation Colloquial language Things in the town, shops and shopping Travel and services 	<ul style="list-style-type: none"> Collocation Colloquial language 	<ul style="list-style-type: none"> Approximating (vague language) Collocation Colloquial language Differentiated use of vocabulary Eliminating false friends Formal and informal registers Idiomatic expressions
Topics	<ul style="list-style-type: none"> Family life Hobbies and pastimes Holidays Leisure activities Shopping Work and jobs 	<ul style="list-style-type: none"> Education Hobbies and pastimes Holidays Leisure activities Shopping Work and jobs 	<ul style="list-style-type: none"> Books and literature Education Film Leisure activities Media News, lifestyles and current affairs 	<ul style="list-style-type: none"> Arts Books and literature Education Film Media News, lifestyles and current affairs 	<ul style="list-style-type: none"> Arts Books and literature Film Media News, lifestyles and current affairs Scientific developments Technical and legal language

Nota: Este es un recurso para los profesores para organizar sus lecciones, no es prescriptivo, es una base para que los profesores adapten sus lecciones según las necesidades. Esto debe ser adaptado a las necesidades del empleador

1. Potenciar inglés en diversificado



Guatemala podría potenciar la enseñanza/aprendizaje de inglés en diversificado a través de tres macro-iniciativas

A corto plazo, detalle a continuación

Macro iniciativas	Descripción	Nivel de inglés esperado	Costo, USD	Pool de potenciales estudiantes, cohorte
1. Escalar cursos de inglés para el empleo <i>(4-5 periodos de inglés a la semana)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar las horas de inglés en modalidades con enfoque en inglés (p.ej., secretariado bilingüe) Ofrecer soporte a los profesores existentes vía monitores, plataforma de aprendizaje (con acceso a equipamiento) y un sistema de <i>quality assurance</i> para asegurar la calidad 	A2	300-400 alumno 2 años ³	9.000 ⁴
2. Dar cursos extracurriculares para estudiantes que quieren aprender inglés	<ul style="list-style-type: none"> Crear cursos de inglés extracurriculares subsidiados (presenciales y remotos) para alumnos que voluntariamente quieren aprender inglés Potenciar cursos con herramientas online con aprendizaje adaptativo 	A1-A2	300-400 alumno 2 años ³	28.000 ²
3. Fortalecer instrucción de inglés en colegios <i>(1-2 periodos de inglés a la semana)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la instrucción de inglés por medio de plataformas con contenido en inglés de bajo costo y formación costo-efectiva a los profesores en enseñanza de inglés 	A1	500-600 por profesor una vez 40-80 alumno por año ⁵	150.000 ¹

+ intensidad horas de inglés

1. Se gradúan 170k alumnos de diversificado por año y se excluyen colegios que los alumnos tienen al menos nivel A1
 2. Se incluyen estudiantes de diversificado que pueden estar interesados en aprender inglés y trabajar en BPO se calculan entre el 17 y 20%
 3. Costos de After School Program de AgExport, año 1 \$195 USD, año 2 \$117USD incluye Tablet, wifi, licencia de plataforma y QA de curso + 40-80 USD por alumno para un profesor en clases de 30 estudiantes, con un salario de \$715 US mensuales. Cursos de 10 horas semanales para opción 1 y 4 horas a la semana para opción 2
 4. Hay potencialmente 28 mil potenciales estudiantes de diversificado que les interesaría BPO, el 70% están en colegios privados y 35% estaría interesado en tomar estos cursos
 5. Costo de entrenamiento CELT-S: Certificate in English Language Teaching-Secondary de 120 horas para profesores de inglés de secundaria, se puede negociar el precio por volumen y región. Costo licencia DyNED 43 USD año y costo British Council 8 US mes
 6. Estos programas los vienen realizando el Ministerio de Educación con apoyo de AgExport y el INTECAP Fuente: Ministerio de Educación, Sector de Contact Centers y BPO AgExport, ACP, Cambridge, expertos internacionales

Las macro-iniciativas tienen una serie de requerimientos para poder ser implementadas

A corto plazo, detalle a continuación

+ intensidad horas de inglés

Macro iniciativas	Descripción	Requerimientos
1. Escalar cursos de inglés para el empleo <i>(4-5 periodos de inglés a la semana)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar las horas de inglés en modalidades con enfoque en inglés (p.ej., secretariado bilingüe) Ofrecer soporte a los profesores existentes vía monitores, plataforma de aprendizaje (con acceso a equipamiento) y un sistema de <i>quality assurance</i> para asegurar la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> 100 monitores para facilitar ejercicios de conversación y supervisar clases 20 docentes con experiencia para apoyar los cursos Acceso a tablets, internet y licencia de plataforma para 9.000 alumnos¹ Sistema de Quality Assurance para asegurar calidad
2. Dar cursos extracurriculares para estudiantes que quieren aprender inglés	<ul style="list-style-type: none"> Crear cursos de inglés extracurriculares subsidiados (presenciales y remotos) para alumnos que voluntariamente quieren aprender inglés Potenciar cursos con herramientas online con aprendizaje adaptativo 	<ul style="list-style-type: none"> 150 monitores para facilitar ejercicios de conversación y supervisar clases 30 docentes con experiencia para apoyar los cursos Acceso a tablets, internet y licencia de plataforma para 28.000 alumnos³
3. Fortalecer instrucción de inglés en colegios <i>(1-2 periodos de inglés a la semana)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la instrucción de inglés por medio de plataformas con contenido en inglés de bajo costo y formación costo-efectiva a los profesores en enseñanza de inglés 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación costo efectiva a ~400 docentes de inglés en diversificado Acceso a tablets, internet y licencia de plataforma para 150.000 alumnos⁴

1. Se incluyen estudiantes de diversificado que pueden estar interesados en aprender inglés y trabajar en BPO se calculan entre el 17 y 20%

2. Estos programas los vienen realizando el Ministerio de Educación con apoyo de AgExport y el INTECAP. Costos de After School Program de AgExport, año 1 \$195 USD, año 2 \$117USD incluye Tablet, wifi, licencia de plataforma y QA de curso + 40-80 USD por alumno para un profesor en clases de 30 estudiantes, con un salario de \$715 US mensuales. Cursos de 10 horas semanales

3. Hay potencialmente 28 mil potenciales estudiantes de diversificado que les interesaría BPO, el 70% están en colegios privados y 35% estaría interesado en tomar estos cursos

4. Costo de entrenamiento CELT-S: Certificate in English Language Teaching-Secondary de 120 horas para profesores de inglés de secundaria, se puede negociar el precio por volume y region. Costo licencia DyNED 43 USD año y costo British Council 8 US mes. Se gradúan 170k alumnos de diversificado por año y se excluyen colegios que los alumnos tienen al menos nivel A1

1. La oferta en diversificado podría ser de dos años y capacitaría hasta el nivel A2 utilizando un modelo híbrido

PRELIMINAR

	<u>Dimensión</u>	<u>Definición estratégica</u>
	Objetivo¹	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar en inglés a estudiantes desde nivel 0 hasta el nivel A2
	Perfil del alumno	<ul style="list-style-type: none">• Jóvenes entre 16 y 18 años en los dos últimos años de diversificado con nivel 0 de inglés• Estudiantes de diversificados como Secretariado bilingüe que tienen más periodos de inglés en su currícula• Cuentan con bajas competencias de lectura y matemáticas y bajo nivel de habilidades blandas
	Ubicación	<ul style="list-style-type: none">• Piloto en ciudad de Guatemala• Escalamiento según concentración de alumnos objetivo y demanda. Potenciales departamentos: Guatemala, Quetzaltenango, Huehuetenango, Chimaltenango, Chiquimula y Zacapa, entre otros
	Duración	<ul style="list-style-type: none">• 2 años
	Canal	<ul style="list-style-type: none">• Híbrido, clases presenciales y uso de plataforma tecnológica
	Modalidad	<ul style="list-style-type: none">• Clases en horario curricular para diversificados con enfoque en inglés o extracurricular para los que no tienen este enfoque
	Metodología	<ul style="list-style-type: none">• Plataforma adaptada a K-12 con ejercicios gamificados, retroalimentación instantánea, lecciones asincrónicas, descargables, de poco peso, se puede usar en el celular• Metodología enfocada en aprender conversación, vocabulario, conocimientos y gramática básica• Clases con un plan de estudios <i>scripted</i> y fácil de seguir• Clases presenciales 10 horas a la semana (25% clase y 75% plataforma) con docentes que facilitan ejercicios de conversación entre pares y supervisan uso de la plataforma en clase• Docentes con experiencia apoyan a los menos experimentados en desarrollo de actividades• Ratio de 30:1 estudiantes por docente

2. Análisis de factibilidad de la ambición



Creemos que existe un pool de talento potencial para alimentar la demanda- ejemplo inglés

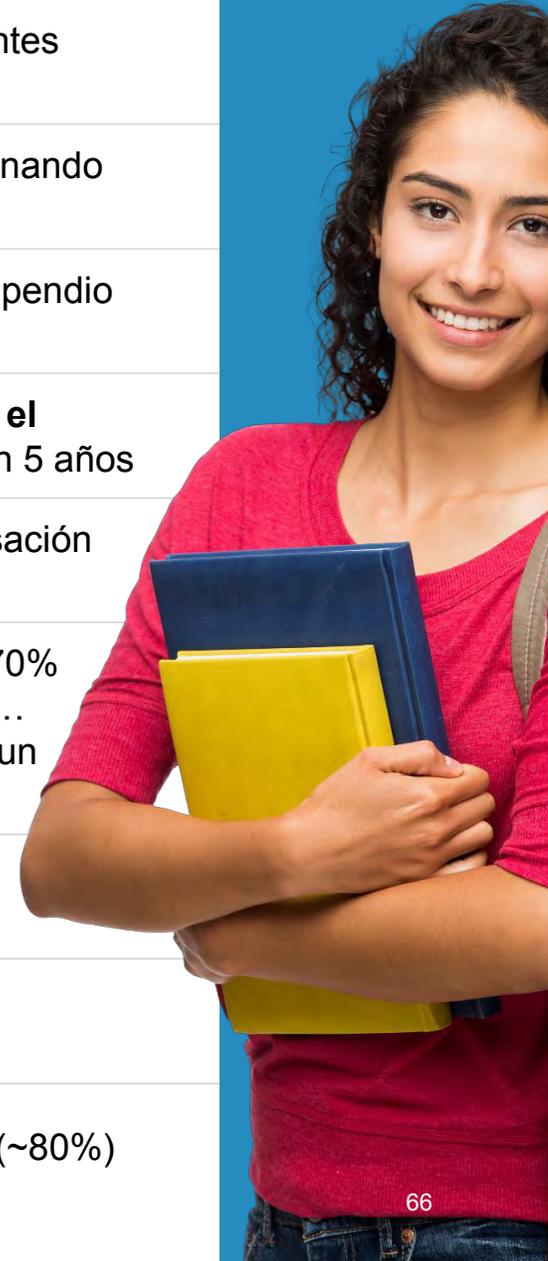
Funnel de empleados en 5 años, personas



1. INE proyección de población 2021 | 2. Cálculo segmentado en tres grupos. Recién graduados de diversificado hay 28 mil interesados por año (17%) durante 5 años por un total de 145 mil. Graduados de diversificado de 18-24 años hay aprox 1 millón y se asume que el 25% le interesa BPO. Adultos de 25 años+ el 90% de los interesados son trabajadores informales que ganan menos del salario mínimo y los que se incluyen tienen en su mayoría entre 25 y 34 años y son graduados de diversificado (28% según Censo) | 3. Las zonas seleccionadas son en el Centro: departamento de Guatemala y ciudades: Antigua, Escuintla, Palín, Santa Lucía Cotzumalguá, Chimaltenango. En Occidente: Huehuetanango, Salcajá, Quetzaltenango, San Marcos, Sololá, San Francisco El Alto y Retalhuleu. En Oriente: Chiquimula, Jalpa, Jutiapa, Zacapa. Se filtra la población interesada en BPO en estas zonas usando la concentración de graduados de diversificado (55%) en estas ciudades y el porcentaje de la población frente al total de Guatemala (30%) | 4. Tasa promedio redondeada de matriculación entre el 65 y 80% | 5. Tasa de graduación inicial ponderada por módulo en el que empiezan los estudiantes, los que empiezan en básico tienen tasa de graduación del 51% (85% de estudiantes), 73% en intermedio (9% de estudiantes) y 91% avanzado (4% de estudiantes), esta es una tasa ácida teniendo en cuenta la escala

Para lograr esto tenemos que creer en una serie de condiciones demandantes del sistema...

 A1. Reclutamiento	Podemos reclutar 200 mil estudiantes en 5 años en los cursos de inglés en diferentes zonas geográficas
 A2. Comunicación	Podemos hacer campañas efectivas para aumentar motivación por BPO promocionando los retornos económicos
 A3. Financiamiento	Podemos lograr un esquema de financiamiento revolvente de 40M USD con estipendio para habilitar la entrada
 B1. Operadores	Podemos multiplicar la oferta de los operadores por 7X en el corto plazo y 15X en el mediano y traer operadores internacionales que capaciten a 17 mil empleados en 5 años
 B2. Currícula	Podemos alinear a los operadores en una currícula práctica enfocada en conversación y en las necesidades de la industria
 B3. Profesores	Podemos entrenar a 1.400 profesores en enseñanza de inglés (30% existentes y 70% nuevos) y en mejorar su nivel de inglés a través de capacitaciones cortas en remoto... ...y contratar entre 200-400 profesores nativos remotos los primeros años como un apoyo
 B4. Quality Assurance	Podemos entrenar un equipo de Quality Assurance de 150-200 personas , con 1 persona por cada 8 profesores
 C1. Coordinación	Podemos crear una mesa intersectorial con operadores, gobierno y empleadores que esté liderada por la unidad de inteligencia
 C2. Placement	Podemos lograr un placement efectivo que logre una empleabilidad <i>best-in-class</i> (~80%)



El pool de talento interesado en aprender inglés y entrar a BPO es ~680k personas en 5 años

Pool de talento y supuestos para calcular la oferta en 5 años

Pool de talento	Número de personas, miles	Supuestos y cálculos
Diversificado	145	<ul style="list-style-type: none">• Se gradúan 170k estudiantes /año, por año 28.5k• El 60% de los interesados son de los colegios C,D,E y el 40% de B• El interés en BPO está entre el 15 y 25%
Jóvenes de 18-24 años	240	<ul style="list-style-type: none">• Los jóvenes graduados de diversificado en estos rangos de edad son ~950k• El interés en BPO es del 25%• La mayoría no tiene títulos de educación superior
Adultos +25 años	295	<ul style="list-style-type: none">• El 90% de los interesados son trabajadores informales que ganan menos del salario mínimo y tienen en su mayoría entre 25 y 34 años y son graduados de diversificado¹
Total	680	

El pool de talento es 3X los estudiantes que se necesitan (207K estudiantes) para cumplir la ambición y tener 90 mil empleados en 5 años²

1. Se asume que los empleados informales ganan menos del salario mínimo y se filtra el interés por la edad, dando mayor peso a quienes tienen entre 25 y 34 años que según el CENSO del 2018 son el 40% de las personas entre 25 y 59 años y a los graduados de diversificado que son el 28% de los mayores de 18 años (al ser un requisito de los empleadores). Solo al 2% de los formales les interesa, excluyendo a los 43 mil que trabajan en la industria actualmente
2. De los 90mil, 85 mil vendrían de los cursos acelerados y 5 mil es la oferta actual que se genera

La demanda de BPO esta concentrada en el área metropolitana donde se espera que siga creciendo, mientras otras zonas están acelerando

ILUSTRATIVO

Mapa de demanda en BPO (empleos), miles



Demanda de empleos y población, miles

- Demanda actual
- Demanda potencial adicional
- Población interesada en BPO en ciudades seleccionadas²
- Potencial ciudad para expandir BPO
- Presencia de BPO

La demanda tiene potencial de crecer en tres zonas y se va ir descentralizando a otros lugares con:

- Conectividad
- Infraestructura
- Capital humano
- Industrias creciendo (p.ej., Pepsi y Walmart en oriente)¹

Se debe asegurar suficiente oferta para la demanda potencial dando claras señales a la oferta para empezar a planificar y cumplir la ambición, en especial en oriente donde no hay demanda actual de BPO

1. La zona centro se prioriza por tener el área metropolitana donde está la mayor concentración de estudiantes, operadores y empleadores (aprox. 90% de demanda actual). La zona oriente se prioriza por su potencial para generar empleo dado sus condiciones de conectividad, proximidad al puerto, calidad de formación en diversificado e inversión extranjera (p.ej., Pepsi, Walmart). La zona occidente porque tiene la segunda ciudad más importante; Quetzaltenango y el mayor porcentaje de población que se está formando en edad de estudios. Fuente: INE proyecciones población 2021, FUNDESA-Reporte de Competitividad

2. En la zona centro se incluye todo el departamento de Guatemala por la movilidad interna del departamento

La oferta actual es ~10-13% de la demanda esperada y es especialmente limitada en el *oriente*

PRELIMINAR

Mapa de oferta de cupos en cursos de inglés alineados con necesidades, miles

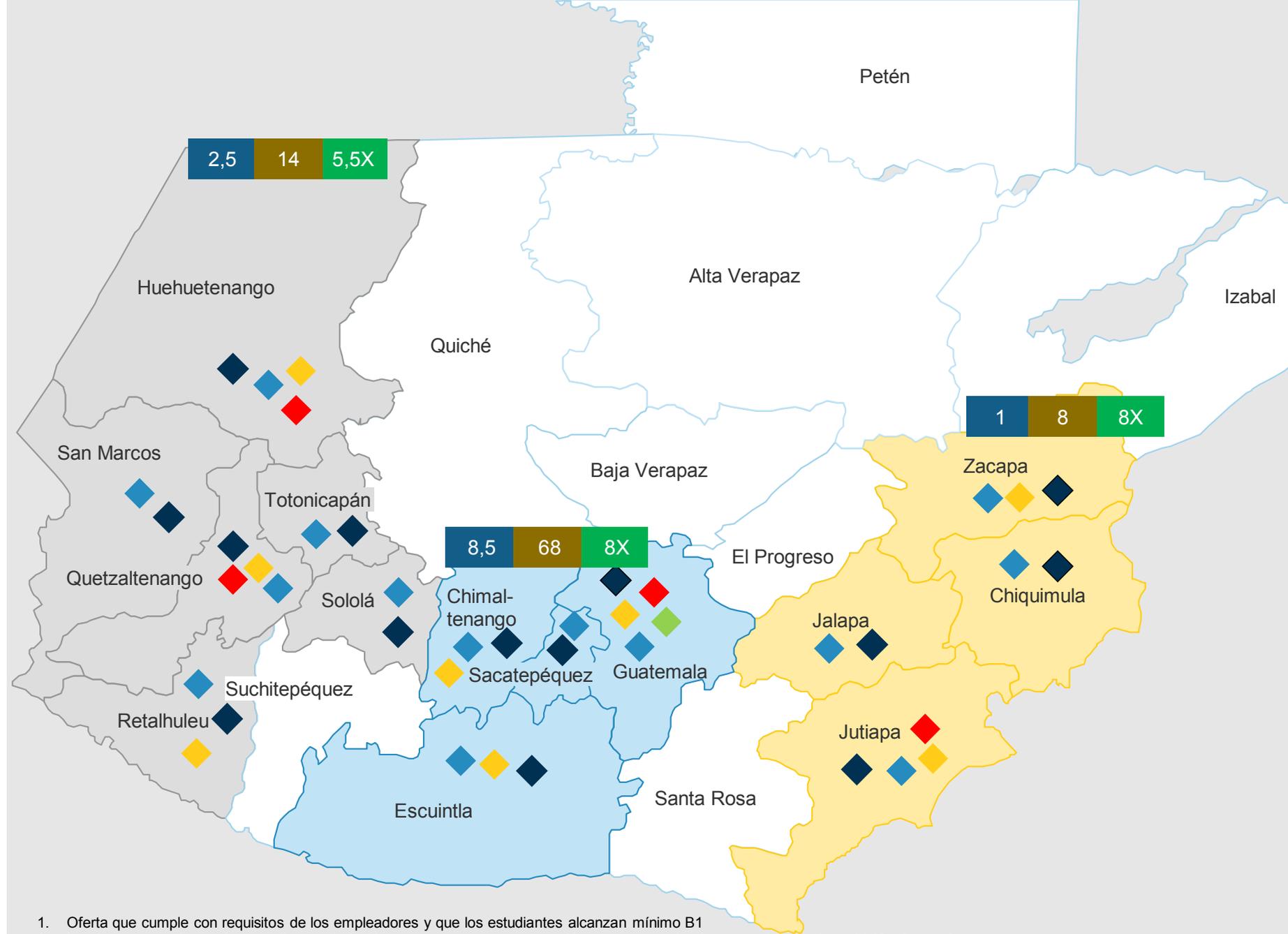
Oferta de estudiantes, miles

- Oferta actual de inglés alineada con necesidades¹
- Oferta esperada para alcanzar ambición²
- Crecimiento oferta con respecto a la actual por zona, número de veces que debe crecer

Posibles operadores



- Zona centro
- Zona occidente
- Zona oriente



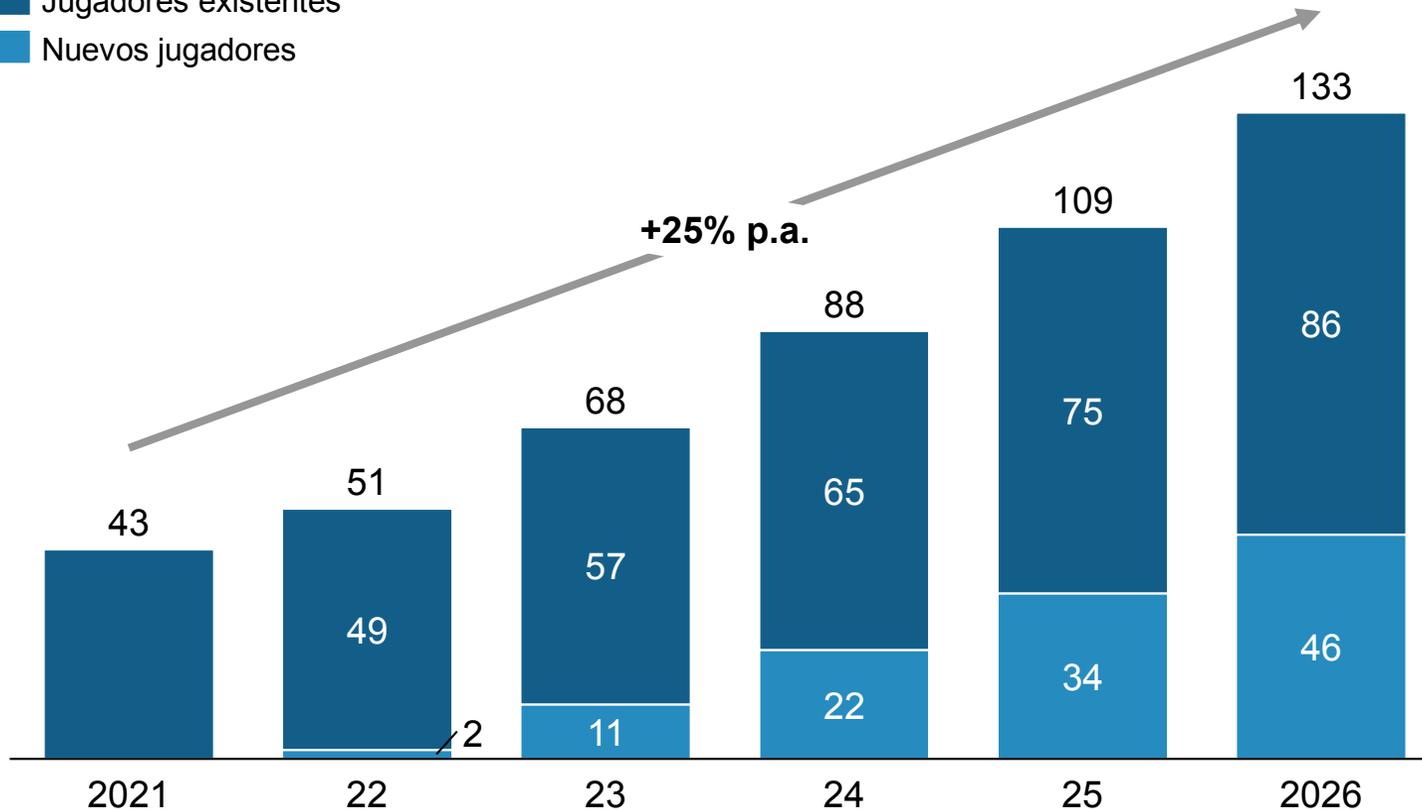
1. Oferta que cumple con requisitos de los empleadores y que los estudiantes alcanzan mínimo B1
2. La oferta esperada son los estudiantes de inglés que se espera que se gradúen y sean empleados para alcanzar la ambición de empleos

Fuente: Este documento fue elaborado en sesiones de diseño con instituciones educativas, Ministerio de Educación, Municipalidad, Sector de contact center & BPO-AGEXPORT. Otras fuentes: INE, Fundesa, prensa, Censo

Estimamos un crecimiento del sector empleador local e internacional

Empleados de los cursos de inglés acumulativo,
número de personas

- Jugadores existentes
- Nuevos jugadores



El crecimiento del sector empleador local se estima en 15% dado la experiencia de los últimos tres años donde han dejado ir ~56k empleos por falta de capital humano. Con este nivel de crecimiento el sector local se duplicaría en 5 años

Por otra parte, estimamos un crecimiento del sector por la participación de nuevos actores internacionales algunos de los cuales ya han mostrado interés en los últimos meses