

Vehículo de articulación

Documento para la discusión

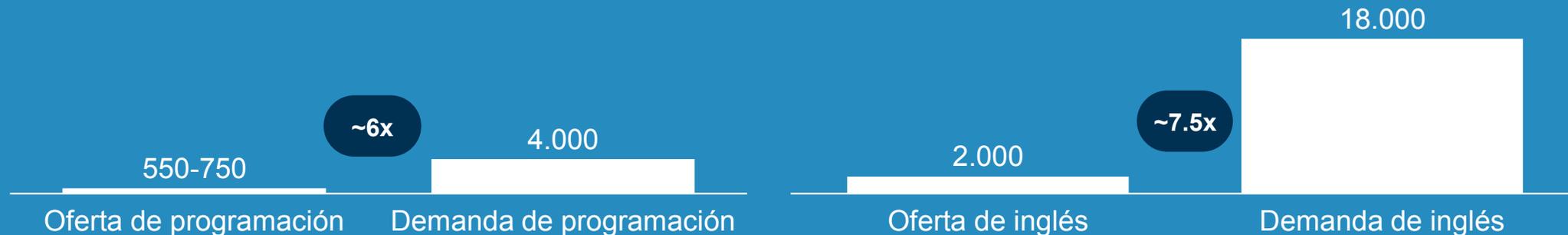
Mayo 2021



El ciclo E2E en Guatemala tiene una baja escala relativa a la ambición, exacerbada por un ecosistema fragmentado

- Mientras el inglés y programación son habilidades críticas para capturar la oportunidad, Guatemala cubre sólo **10-20% anual de la demanda potencial**
- **El ciclo de la educación al empleo tiene fallas estructurales**, comenzando por el acceso (principalmente restringido por el interés, el financiamiento y el nivel de logro de los estudiantes)
- **La oferta se encuentra desalineada a las necesidades** de los estudiantes y de la industria con una currícula poco práctica y profesores con baja preparación
- Si bien existen distintos esfuerzos de distintos actores, **el ecosistema se encuentra fragmentado** con una baja articulación y una gran variabilidad en la calidad
- El **involucramiento del sector empleador** se ve restringido a una pocos actores y debe ser potenciado en todas las etapas del ciclo de la educación al empleo

Oferta anual efectiva total de talento con habilidades necesarias, número de personas



Guatemala podría desarrollar un ecosistema de formación técnica vocacional para generar **+110k empleos en 5 años** y potenciar las habilidades estratégicas según sus necesidades en el futuro¹



1. Empleabilidad estimada utilizando el crecimiento "best-in-class" en la región en 5 años utilizando datos de IMF Trade Data 2020

Para lograr la aspiración propuesta tenemos tres grandes apuestas en el corto plazo, mientras robustecemos la educación de forma estructural



-  Foco del documento
-  Foco en el corto plazo
-  Foco en el mediano plazo

110K
empleados
en 5 años

- A Programación:** Crear nuevo modelo técnico vocacional a través de programas intensivos de 16 semanas
- B Inglés:** Escalar cursos acelerados para jóvenes adultos desde nivel principiante hasta B1/B2
- C Vehículo de articulación:** unidad que opere un fondo revolvente, asegura la calidad y desarrolle recruiting/placement
- D Diversificado:** Potenciar la enseñanza de inglés y programación través de formación y herramientas de apoyo docente

Guatemala podría ayudar a articular el ecosistema a escala mediante tres células

Células

Rol articulador de largo plazo



Financiamiento

- Gestionar fondo incluyendo:
 - Realizar fundraising
 - Alocar fondos a los operadores educativos
 - Supervisar progreso para hacer desembolsos



Quality assurance

- Monitorear la calidad de los operadores
- Proveer asistencia técnica para lograr fortalecer puntos de dolor



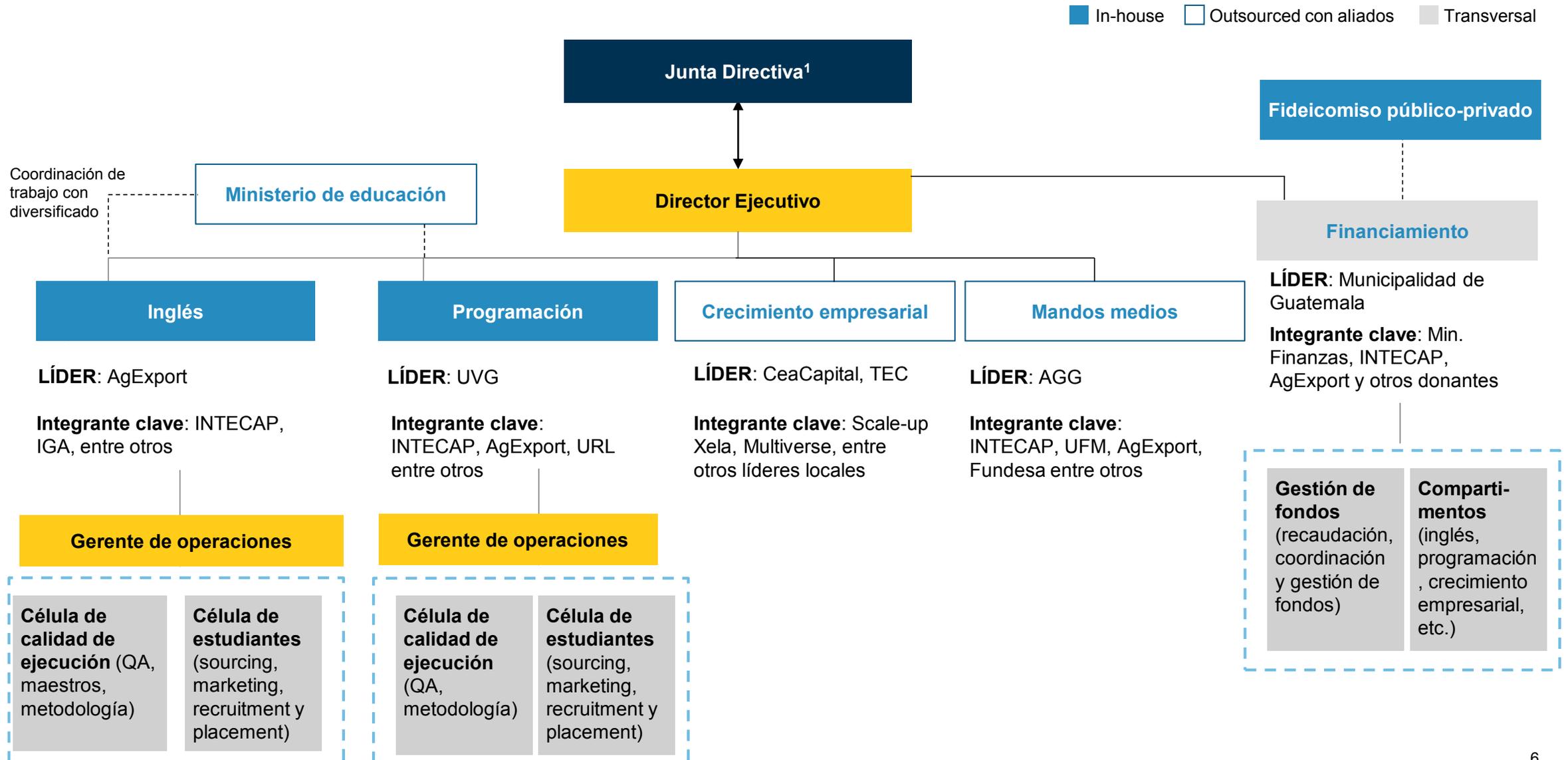
Recruiting y placement

- Amplificar la matriculación desarrollando actividades de promoción y sensibilización
- Coordinar con el sector empleador y la academia para el placement

Potenciales aliados



En el mediano plazo, operando a gran escala, el ecosistema podría ser facilitado por un *delivery unit* público-privada



1. **Participantes:** Representantes “Guatemala no se detiene”, Operadores clave (p.ej., INTECAP), Sector empleador (p.ej., AgExport), Gobierno Municipal, Ministerio de Educación, Fondeadores

Para alcanzar objetivos, el Delivery unit interactuaría semanalmente con los equipos y los directivos para asegurar los resultados

Ejemplo preliminar de una semana del DU

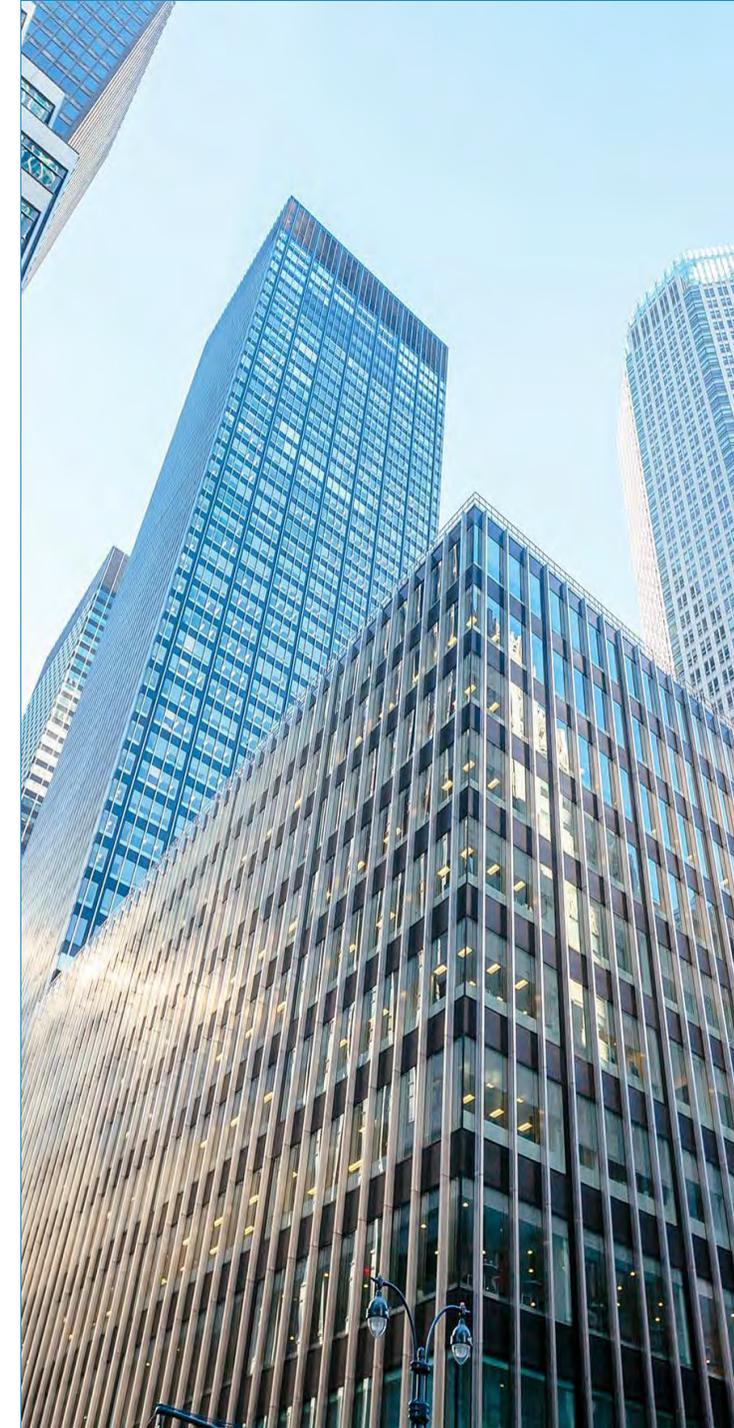
■ Equipo DU + Junta Directiva ■ Equipo DU ■ Equipo DU + Equipos de proyectos



La célula de financiamiento ayudaría a gestionar un fondo revolving con repago de estudiantes

PRELIMINAR

<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 (~20%) 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 revolving a través de un fideicomiso, apalancando inicialmente vehículos establecidos y luego a través de uno nuevo fideicomiso privado 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



El fondo revolvente contaría con algunos elementos...

Elementos

Descripción

1. Responsabilidad compartida de fondeo inicial

Diversos **fondeadores** deben participar para no recargar responsabilidad en un actor y lograr **suficiente escala**

2. Alineamiento de incentivos con operadores educativos

Operadores deben estar **comprometidos con la empleabilidad**, recibiendo financiamiento a medida que se cumplen los objetivos (pay-for-success)

3. Permitir que todo el que quiera estudiar pueda

Estudiantes deben tener **bajas barreras económicas** de entrada pagando el programa una vez empleados

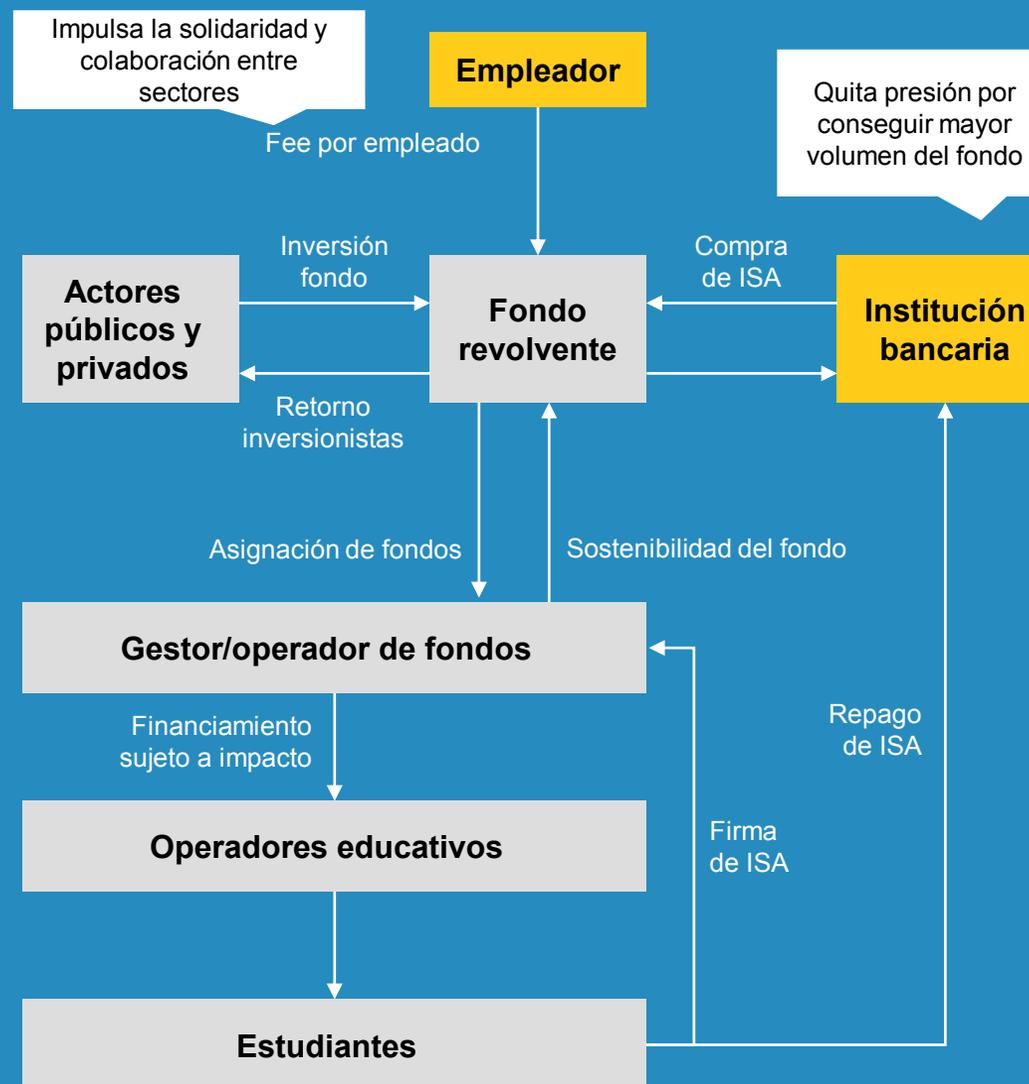
4. Alineamiento de incentivos con empleadores

Empleadores deben jugar un **rol fundamental** en la curricula y enseñanza y en el **fondeo**

... y modelo de interacción entre los distintos actores en financiamiento

■ Otros modelos

■ Arquetipo fondo revolvente



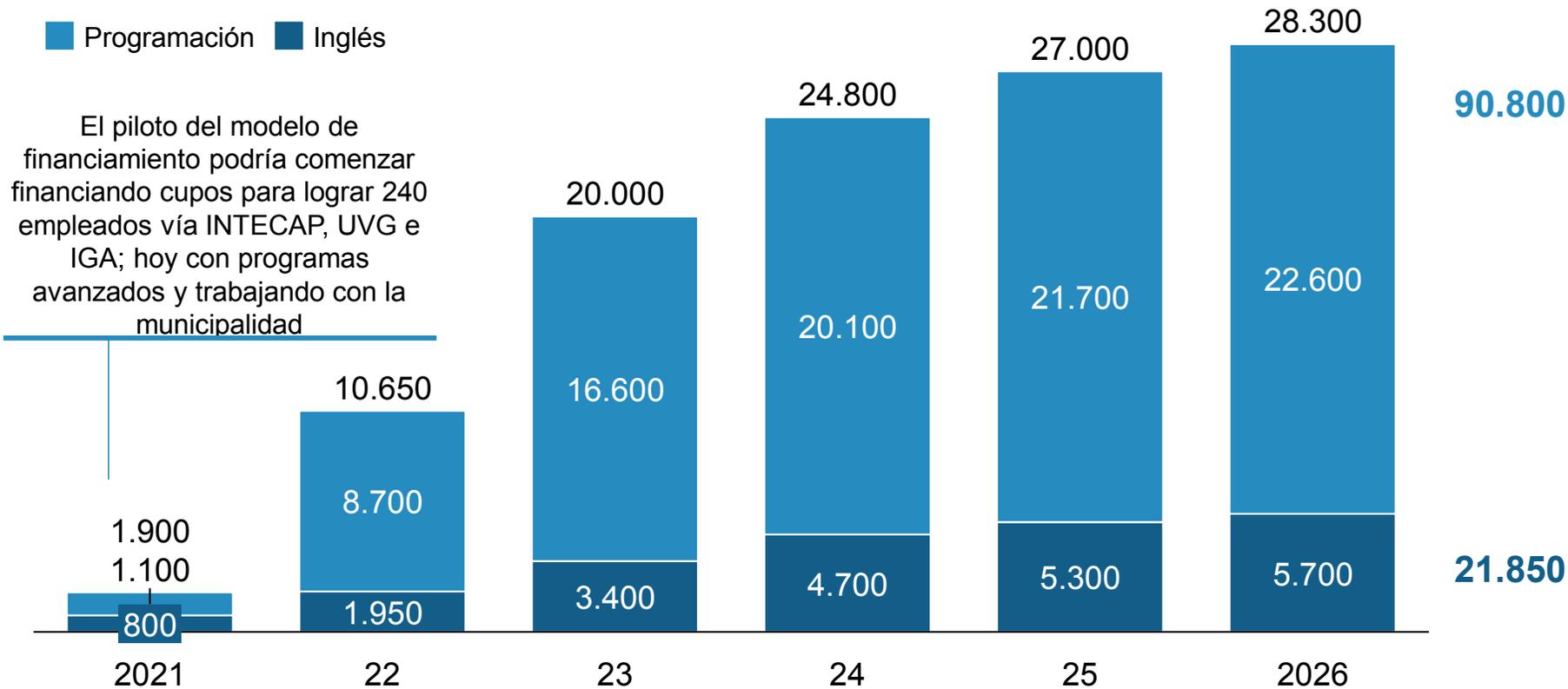
La implementación del programa podría empezar en Agosto e ir escalando según la capacidad operativa...

PRELIMINAR

XX Total '21-'26

Empleados adicionales de los cursos de inglés y programación por año,
número de personas

■ Programación ■ Inglés



El piloto del modelo de financiamiento podría comenzar financiando cupos para lograr 240 empleados vía INTECAP, UVG e IGA; hoy con programas avanzados y trabajando con la municipalidad

En el 2021 se empezaría un **piloto de crédito educativo** con instituciones que han mostrado alto interés y capacidad de ejecución

En el 2022 los **operadores del piloto aumentarían su escala 3-5x** dependiendo de sus capacidades, y se sumarían al programa otros operadores, incluyendo internacionales

A 2026, alcanzaríamos la aspiración de 110 mil, considerando 10 mil por programas existentes

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

Nota: Los cálculos utilizan la capacidad operativa actual y los porcentajes de graduación. Se gradúan y son empleados el 46% de los estudiantes En el 2022 los operadores tendrían una capacidad 3X a lo que hacen actualmente y en el 2023 5X. IGA y USAC tendrían el 80% de su capacidad actual al inicio dado el ajuste curricular que deben hacer al inicio

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

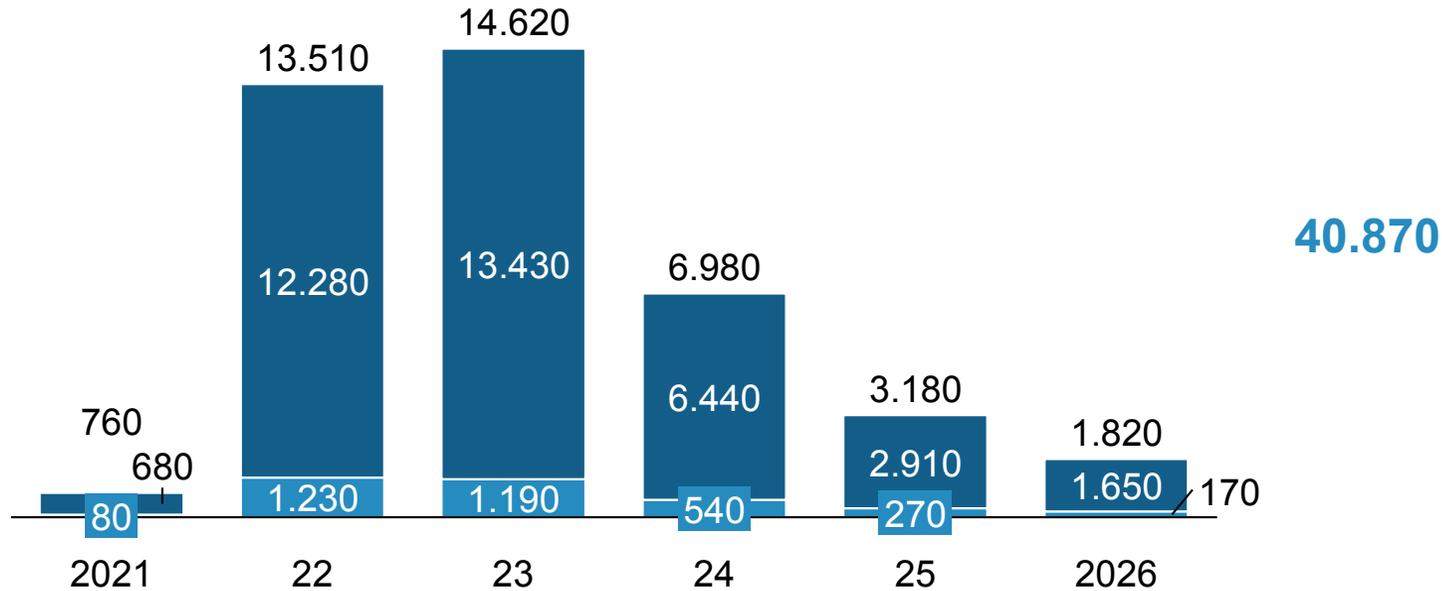
PRELIMINAR

■ Inversión de financiamiento para programas ■ Costos operativos de la unidad central de apoyo

Ramp-up por año

Total 2021 – 2026

Cantidad de inversión requerida por el fondo, Miles de USD



Cantidad de empleados, Número

1.900 10.650 20.000 24.800 27.000 28.300 112.650

~750 mil USD

Es la inversión total requerida para el financiamiento de los estudiantes y para que la unidad ejecutora asegure la articulación y puesta en marcha, y lograr así 120 empleados en inglés y 120 en programación

~41 MM USD

Es la inversión total requerida para cumplir con la aspiración propuesta de 110 mil empleos

... de los cuales ~80 mil USD serán necesarios para sostener una unidad central de apoyo para el piloto

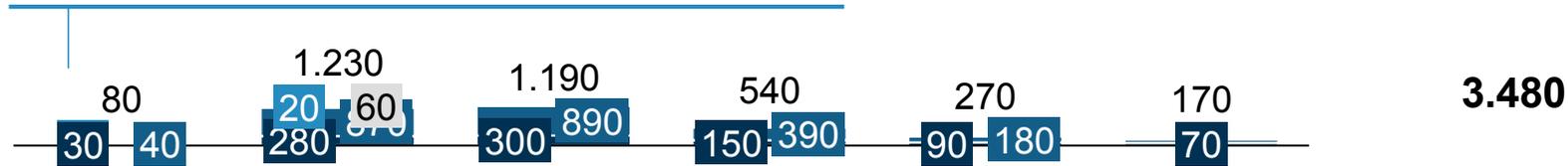
Inversión de recursos requerida para cubrir costos unidad de apoyo por año,

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*

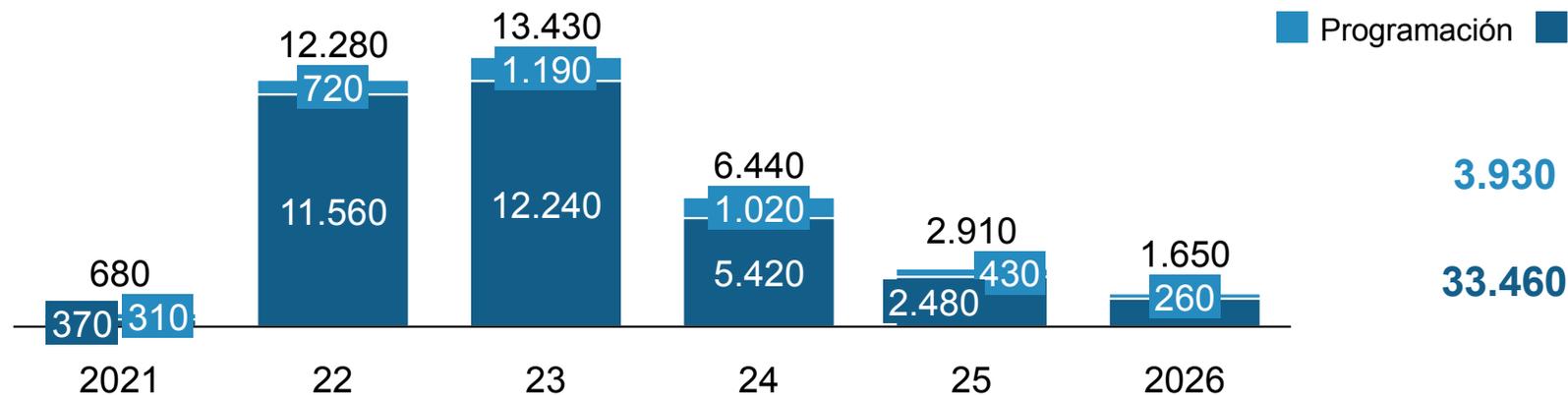
■ Transversal ■ Quality Assurance
■ Financiamiento ■ Recruiting y placement



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

Para llegar a gobernanza objetivo de mediano plazo iniciaremos con un producto mínimo viable apalancando lo existente

Evolución del junta directiva y equipo gestor

PARA DISCUSIÓN

Producto Mínimo Viable

Consolidación

Escalamiento

Junta directiva



- Apalancar **consejo municipal de educación**, (haciendo el PMV en la Ciudad de Guatemala)

- Transformar consejo municipal de educación en **junta directiva del fondo revolvente** incorporando actores clave a nivel nacional

- Consolidación de junta directiva del fondo **incluyendo actores faltantes** (ej. nuevos fondeadores, representantes del sector empleador y operadores internacionales)

Equipo gestor

- **Contratación/alocación de personal para impulsar** iniciativas iniciales y creen/implementen el fondo (“equipo promotor”)

- **Formalizar equipo gestor del fondo**, asumiendo operación del fondo revolvente y monitoreo implementación

- **Escalar equipo gestor con alcance nacional** para operar fondo, remover obstáculos de implementación y asumir todas las tareas centralizadas

Timeline



Q2 2021

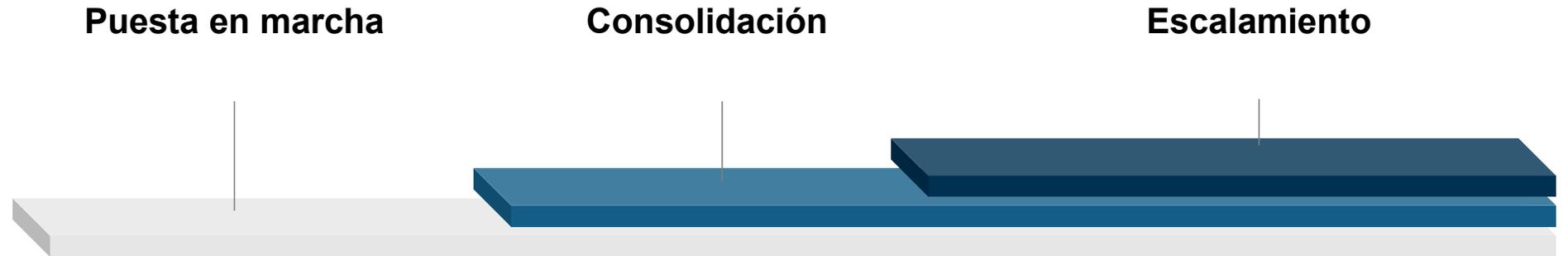
Q3/Q4 2021

2022 en adelante

En términos de financiamiento, el piloto de crédito educativo proyecto podría comenzar en Agosto y luego escalar

Línea de tiempo potencial del proyecto

PARA DISCUSIÓN



Descripción



- Implementación del fondo propuesto con el estructuras existentes y operadores locales
- Desarrollo en paralelo de un Fideicomiso privado desde una fundación a definir

- Implementación de aprendizajes del piloto
- Implementación del fideicomiso y levantamiento de fondos
- Desarrollo de habilitadores clave para la implementación (adaptación de currículo, formación de profesores, etc.)

- Impulsar las relaciones con inversores potenciales
- Potenciar la recaudación de fondos tomando los resultados
- Potenciar escala de los cursos con los operadores de mejor rendimiento

Monto del fondo



- Hasta 0.7M USD (200 empleados adicionales)

- 5-15M USD (2,300 empleados por cohorte)

- 30-40M USD (8,000 empleados por cohorte)

Timeline



Agosto 2021

Q4 2021-Q1-2022

Q2 2022 en adelante

Proponemos los siguientes próximos pasos para seguir avanzando

PRÓXIMOS PASOS

- 1 Intensificar conversaciones activas con potenciales aliados
- 2 Consolidar equipo promotor para dar los primeros pasos en la implementación
- 3 Implementar piloto en Agosto



¡Muchas gracias!



1. Fondo revolving con repago de estudiantes



Analizamos una serie de casos de éxito de la región y el mundo...

NO EXHAUSTIVO

Casos de éxito



- ONG sin fines de lucro que gestiona fondos de impacto social para ISAs¹, asignando a centros educativos según criterios de impacto



- Fondos de impacto social provenientes de ONGs, empresas e individuos para ISAs¹ con tasas atractivas, donde alumnos repagan



- Crédito otorgado por alianza público privada donde el estudiante sólo repaga un porcentaje (resto se convierte en beca) sujeto a cumplir ciertos requisitos



- Fondos de impacto social para ISAs¹, donde donantes repagan en base a criterios de impacto predefinidos y no estudiantes



- Usa fondos de capacitación o de empleadores para entregar cursos de manera gratuita a estudiantes



- Crédito otorgado por el empleador donde el estudiante se compromete con cierta cantidad de años de trabajo. En caso de no cumplir debe hacer repago monetario

...los cuales sugieren tres arquetipos potenciales

Arquetipos

1. Fondo con repago estudiantes

Fondeo capital

Fondeo de actores públicos y/o privados que esperan un repago financiero y un retorno social

Modalidad repago

Estudiantes repagan parte o la totalidad del costo a través de ISAs o créditos educativos tradicionales



2. Bono impacto social

Fondeo de actores (ej. Inversionistas privados) que esperan un retorno financiero y social

Donantes públicos (gobierno, multilaterales) pagan en base a criterios de impacto



3. Financiamiento empleadores

Empleadores financian a través de fondo de capacitación o directamente, donde no esperan retorno monetario sino talento

No hay repago monetario, sólo potencialmente repago a través de compromiso de años de trabajo



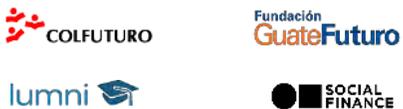
Los tres modelos persiguen objetivos distintos con diferentes actores y modelos de interacción

Alternativas de modelos de financiamiento

■ Actores específicos ■ Actores transversales

1. Fondo con repago estudiantes

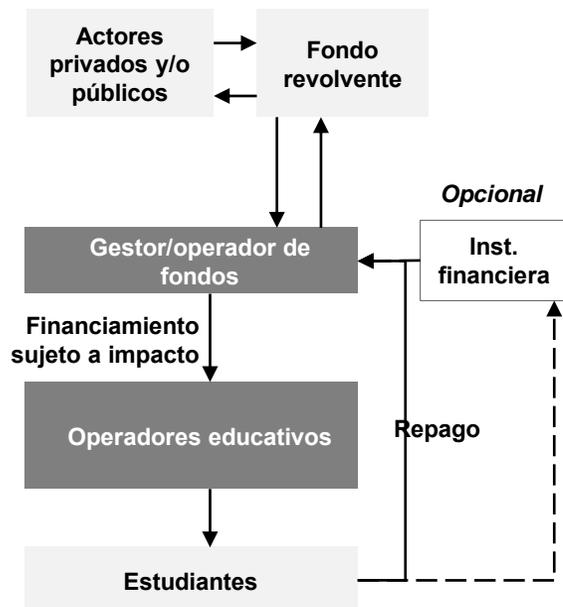
Ejemplos



Elementos clave

- Fondo público privado revolvente
- Estudiante repaga mayoría del costo
- Operadores educativos reciben financiamiento en base a impacto

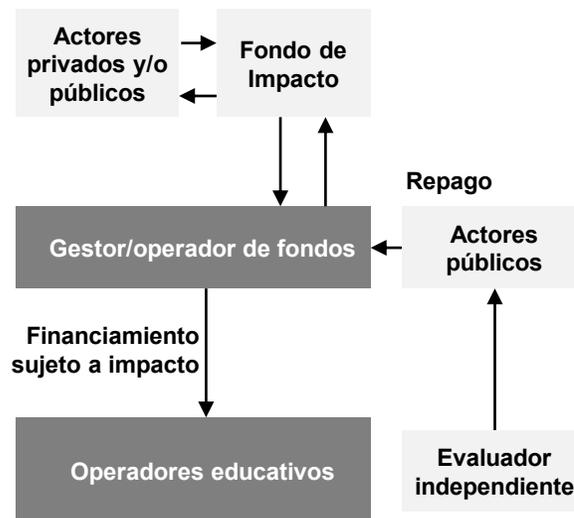
Modelo interacción



2. Bono impacto social



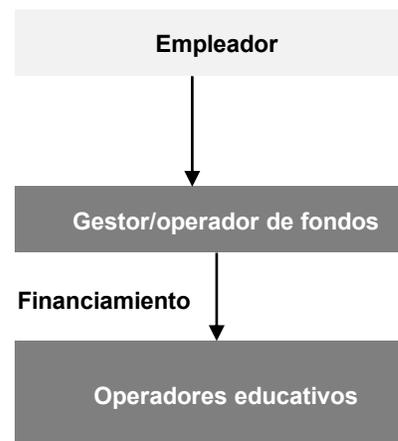
- Fondo de impact investors no revolvente
- Actores públicos repagan
- Evaluador independiente entrega financiamiento sujeto a impacto



3. Financiamiento empleadores



- Empleador financia directamente al operador para asegurarse el talento necesario



Abordaje

Para decidir el arquetipo de mayor potencial, usaremos 4 dimensiones:

- **Acceso:** nivel de interés que genera en el estudiante y tasa de aceptación
- **Sustentabilidad:** fondos requeridos y dependencia a financiamiento recurrente
- **Solidaridad:** Cantidad de actores del ecosistema involucrados
- **Agilidad:** velocidad con que ocurre el proceso en su totalidad
- **Factibilidad:** facilidad de alinear actores e implementar modelo (ej. legalmente)

Una vez elegido un arquetipo, podemos rescatar elementos de los otros para potenciarlo dado el contexto de Guatemala

Fondo revolvente con repago muestra mayor potencial por su mayor sustentabilidad y solidaridad

Evaluación alternativas de modelos de financiamiento

■ Dimensiones destacadas del modelo □ Opción de mayor potencial

	1. Fondo revolvente con repago estudiantes	2. Bono impacto social	3. Financiamiento empleadores
			
Acceso (30%)	● Media/alta aceptación, medio/alto interés por repago una vez empleados	■ Media/alta aceptación, alto interés por no repago	● Media/baja aceptación, alto interés por no repago
Sustentabilidad (30%)	■ Requiere sólo capital inicial y no depende de donantes de manera recurrente	● Requiere altos fondos y depende de donantes de manera recurrente	● Requiere altos fondos y depende de alianza con empleadores no necesariamente recurrente
Solidaridad (20%)	■ Participan estudiantes y actores públicos y privados, con facilidad de incluir al resto	● Participan actores públicos y privados, con facilidad de incluir al resto, aunque no al estudiante	● Participa el empleador, sin clara facilidad de incluir al resto
Agilidad (20%)	● Media agilidad general, dado que implica evaluación, firma de contrato y repagos	■ Media/alta agilidad general, impactado únicamente por proceso de evaluación independiente	● Media agilidad general, porque implica asegurar empleabilidad al inicio y evaluación pero sin repago
Resumen impacto	3,7	3,4	3,0
Factibilidad	● Facilidad media/baja de alinear actores públicos y privados y facilidad media de implementación	● Facilidad media/baja de alinear actores públicos y privados y facilidad media de implementación	■ Facilidad media de alinear al sector empleador y con alta facilidad de implementación

• Criterios: i) Acceso: número de estudiantes que alcanza según aceptación, interés por dinero exigido al estudiante y eficiencia por alumno, ii) Sustentabilidad: cantidad de fondos requeridos y nivel de independencia del modelo a financiamiento recurrente, iii) Solidaridad: Cantidad de actores del ecosistema con responsabilidad compartida, iv) Agilidad: velocidad con que ocurre el proceso (de cara al estudiante y en su totalidad) y iv) Factibilidad: facilidad de alinear actores involucrados e implementar modelo (ej. Legalmente) Este documento fue elaborado en sesiones de diseño con actores público privados en sesiones regulares de diseño

Un fondo revolvente con algunos elementos...

... y modelo de interacción entre los distintos actores en financiamiento

■ Otros modelos
■ Arquetipo fondo revolvente

Elementos	Descripción
1. Responsabilidad compartida de fondeo inicial	Diversos fondeadores deben participar para no recargar responsabilidad en un actor y lograr suficiente escala
2. Alineamiento de incentivos con operadores educativos	Operadores deben estar comprometidos con la empleabilidad , recibiendo financiamiento a medida que se cumplen los objetivos (pay-for-success)
3. Permitir que todo el que quiera estudiar pueda	Estudiantes deben tener bajas barreras económicas de entrada pagando el programa una vez empleados
4. Alineamiento de incentivos con empleadores	Empleadores deben jugar un rol fundamental en la curricula y enseñanza y en el fondeo





El fondo requerirá una serie de condiciones clave a tener en cuenta

Condiciones necesarias para el fondo

NO EXHAUSTIVO



Escala

\$40M USD¹ one-time en run-rate



Plazo

Potencialmente ilimitado con un horizonte mínimo al 2030



Capacidad de recibir fondos

Flexibilidad para recibir fondos de actores públicos, multilaterales y privados



Beneficiario

Capacidad de entregar fondos a estudiantes y operadores educativos



Capacidad de operar los fondos

Capacidad de entregar los fondos de forma ágil asegurando que los beneficiarios puedan recibirlos a tiempo



Celeridad/Adaptabilidad

Celeridad en el armado y capacidad de modificar reglamentaciones optimizando el desempeño del fondo a medida que avanza

1. Incluye inglés y programación en run-rate asumiendo que no todos los estudiantes necesitarían estipendio

Entre los distintos vehículos a considerar, montarse a un vehículo existente podría ser efectivo para un piloto

NO-EXHAUSTIVO

Mayor potencial de corto plazo

Alternativas	Requerimientos	Pros	Cons
<p>Finabece</p> <p>Vehículo existente de crédito educativo/becas desde la Segeplan</p> <p>Constituido con fondos públicos y administrado por Banco Industrial con plazo hasta 2025 y con cupo pendiente de 5MQ</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere lograr adecuaciones al reglamento en el corto plazo Mientras que a mediano plazo podrían ser: <ul style="list-style-type: none"> Fideicomitentes adherentes¹ Techo patrimonial Plazo Beneficiario 	<ul style="list-style-type: none"> Puede ejecutar de inmediato (se puede hacer a nivel administrativo) Asociación externa a la historia del Finabece Unidad ejecutora con conocimiento institucional (incluso ya ha otorgado para Call Centers) 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia del Segeplan y el Banco Industrial Plazo limitado hasta 2025 Cupo de 5QM total Baja utilización de créditos (otorgados desde 2015)
<p>Nuevo Fideicomiso</p> <p>Potencial nuevo fideicomiso hecho a la medida del programa propuesto incluyendo fideicomitentes privados y operadores educativos como beneficiarios y techo acorde</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere un acuerdo gubernativo Se requiere desarrollar una gobernanza y Committee técnico nuevo Se requiere involucrar un administrador 	<ul style="list-style-type: none"> Participación privada con gobernanza de recursos Puede hacerse a medida (asistencia crediticia vía operador educativo) Relacionamiento con "Guatemala no se detiene" 	<ul style="list-style-type: none"> Requeriría mayor tiempo (12-18 meses) Requeriría mayor alineamiento en un acuerdo gubernativo Requiere desarrollar un andamiaje de normas a nivel contractual
<p>Fideicomiso privado</p> <p>Fideicomiso privado a la medida de las necesidades (p.ej., tipo Guatefuturo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Potencial ley del congreso de la república para recibir fondos públicos o de multilaterales o asignar fondos al convenio privado 	<ul style="list-style-type: none"> Facilidad de implementación y celeridad para aplicar fondos privados 	<ul style="list-style-type: none"> Potenciales limitaciones a recibir fondos del sector público y multilaterales

Montarse al Finabece podría asegurar una implementación inmediata de baja escala para un piloto

Sin embargo, su estructura esta diseñada para becas y techo podría no ser óptimo en el mediano plazo

En consecuencia, un otras alternativas podrían permitir la flexibilidad necesaria y al mismo tiempo aprovechar fondos públicos

1. Hoy pueden donar recursos bajo ciertas normas aunque sin poder de toma de decisión (pero siempre dentro del cupo)
Este documento fue elaborado en sesiones de diseño con actores público privados en sesiones regulares de diseño

En el mediano plazo, la estructura del fondo tiene que facilitar también la operabilidad de las células más allá del financiamiento

Opción preferida en el largo plazo

NO-EXHAUSTIVO

	Captación de fondos ¹	Operabilidad modelo E2E ²	Factibilidad ³
Fideicomiso público gestionado por el gobierno (nuevo o adaptación actual)	 Facilidad de recibir fondos del gobierno en el corto plazo y multilaterales en el mediano plazo	 Dificultad para operar modelo en general (excepto en monitoreo) por falta de coordinación con sector privado y baja velocidad	 Facilidad de alinear actores, pero con implementación >9 meses
Fideicomiso público gestionado por INTECAP (como identidad objetivo)	 Facilidad de recibir fondos del gobierno y privados en el corto plazo	 Dificultad para operar el modelo E2E en general (excepto en adaptabilidad) por ser operador y gestor al mismo tiempo	 Facilidad media de alinear Intecap como identidad objetivo, con implementación <3 meses
Asignación de fondos a través de un convenio a banco público	 Facilidad de recibir fondos del gobierno en el corto plazo, y multilaterales en el mediano plazo	 Dificultad para operar modelo en general (excepto en monitoreo) por falta de coordinación con sector privado y baja experiencia	 Facilidad de alinear actores e implementación <3 meses
Fideicomiso privado con organización existente (ej. fundación, multilateral)	 Facilidad de recibir fondos de privados y multilaterales en el corto plazo y del gobierno en el mediano plazo (con ppto.)	 Facilidad para operar modelo E2E en general, aunque no exactamente a la medida dado Junta ya existente	 Facilidad de alinear actores e implementación <3 meses
Nuevo Fideicomiso privado con asociación civil nueva	 Facilidad de recibir fondos del gobierno, privados y multilaterales sólo en el mediano plazo (una vez creada asociación civil)	 Operabilidad a la medida de las necesidades	 Facilidad media de alinear actores en nueva asociación, con implementación >6 meses

1. Capacidad de captar fondos de los distintos actores en el corto y largo plazo | 2. Poder gestionar efectivamente los fondos para asegurar calidad de programas educativos ofrecidos, rapidez de adaptación según necesidades del mercado y capacidad de ejecutar y articular acciones clave como reclutamiento y empleabilidad | 3. Tiempos para implementar alternativa y factibilidad de éxito (ej. En términos de poder coordinar actores involucrados)

En términos de incentivos con operadores, debemos definir financiamiento base e hitos

Alternativas estratégicas para financiamiento a operadores

1. Financiamiento base



a. Menor al costo del programa

Cubre todos los costos variables por alumno del programa pero no costos fijos transversales

b. Igual al costo del programa

Cubre todos los costos del programa (variables y fijos), y beneficios son sujetos a desempeño

c. Mayor al costo del programa

c. Cubre todos los costos del programa (variables y fijos) y **entregar beneficios menores**, y rentabilidad adicional es sujeta a desempeño

2. Hitos/indicadores a utilizar



a. Matriculación

Estudiante se inscribe en el programa o se presenta el primer día

b. Desempeño alumno

Alumnos cumplen ciertos hitos intermedios de desempeño (ej. 50% asistencia)

c. Graduación

Estudiante se gradúa del programa

d. Empleabilidad inicial

Alumno se emplea en la industria con el rol esperado

e. Mantención empleabilidad

Alumno se mantiene empleado exitosamente por cierta cantidad de tiempo (ej. 3 meses)

Opción recomendada

3. Potenciales evaluadores independientes

a. Gestor de fondos

- Baja experiencia en verificación pero con alto involucramiento en proceso
- Media/alta costo eficiencia
- Genera potencialmente conflictos de interés

b. ONG independiente

- Generalmente poca experiencia en verificación de resultados
- Media costo eficiencia pero menor rentabilidad esperada pero menor eficiencia
- No existen conflictos de interés

c. Empresa auditora

- Basta experiencia en la verificación de resultados
- Baja costo eficiencia por potencial alta rentabilidad esperada
- No existen conflictos de interés

En términos de estudiantes, incorporaremos elementos no monetarios para alumnos con estipendio y una combinación para el resto

Herramientas de valoración y compromiso

Alternativas de mayor potencial para estudiantes con estipendio

Alternativas de mayor potencial para estudiantes sin estipendio

Alternativas

Monetario



Fee único inicial

Pago de monto simbólico único para asegurar cupo y demostrar compromiso

Pros

Aumenta levemente compromiso (sólo al inicio) y sustentabilidad

Contras

Puede limitar acceso, especialmente para alumnos con menos recursos

Fee mensual

Pago de monto simbólico por mes para generar músculo de pago e identificar desmotivación de manera temprana

Aumenta compromiso (recurrente) y sustentabilidad

Puede limitar acceso, especialmente para alumnos con menos recursos

Penalización por deserción

Pago por el alumno de parte importante del costo por no cumplimiento de condiciones (ej. deserción temprana)

Aumenta considerablemente sustentabilidad y compromiso

Puede limitar acceso de manera transversal e implicar desafío operativo conseguir el repago

A evaluar en piloto

Garantía por deserción

Pago por un garante (ej. padres) de parte importante del costo por no cumplimiento de condiciones

Aumenta considerablemente sustentabilidad y compromiso

Puede limitar acceso de manera transversal (dificultad de encontrar apoyo)

No monetario



Compromiso apoderados

Uso de herramientas (carta, entrevista, video) para demostrar apoyo de apoderados

No presenta grandes limitaciones de acceso

Puede ser poco efectivo como predictor del compromiso y no resuelve ineficiencias

Compromiso alumnos

Uso de herramientas (prueba, entrevista, video, ensayo) para medir responsabilidad, compromiso y vocación del alumno

No presenta grandes limitaciones de acceso y mide directamente compromiso del alumno

Puede generar complejidad del proceso y por ende alta carga operativa y no resuelve ineficiencias

En términos de pre-condiciones de ingreso, existen una serie de consideraciones

Requisitos y caracterización de alumnos

Descripción

Ciudadanía	Guatemalteca
Edad	18 – 45 años (hasta 30 años para programación)
Nivel educativo	Escuela diversificada completada
Aptitudes	Tener admisión al programa en una institución con convenio (cumple con compromiso/vocación y habilidades básicas exigidos)
Garante	Tener un deudor solidario (padre/tutor) aceptado que avalará y firmará los documentos (Carta de Instrucción e ISA)

Requisitos



Caracterización



Tipo de estudiante	Normalmente bien rankeado en escuelas privadas o públicas de performance media/alta en los últimos años
Nivel socioeconómico	Niveles medio o medio bajo, dado principalmente por el interés en programas cortos
Ubicación geográfica	Normalmente de zonas urbanas con alta concentración de adultos jóvenes
Inglés	Mayoría en A0

