

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES BID LAB

**MÉXICO**

**FINANCIACIÓN DE EDUCACIÓN EN TECNOLOGÍA CON ALTAS TASAS DE  
EMPLEO PARA MUJERES Y POBLACIÓN VULNERABLE**

**(ME-G1025)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Elena Heredero (LAB/DIS), Tatiana Virviescas (LAB/CME) y Fermín Vivanco (LAB/DIS), co-jefes de equipo, Pilar Avendaño (LAB/CME), Cristina Simón (INO/IEN), Blanca Torrico (IFD/CTI), Fernando Pavón (SCL/LMK), Carolina Méndez (SCL/EDU), Galia Rabchinsky (DSP/DVF), Daisy Ramírez (GCL/FML), Patricia Guevara (LAB/DIS) y Alexandra Hambrook (GCL/FML)

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para un grupo restringido de personas dentro del banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

## ÍNDICE

I.	EL PROBLEMA.....	1
A.	Descripción del Problema.....	1
II.	LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN .....	3
A.	Descripción del Proyecto .....	3
B.	Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto .....	7
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD, Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	8
A.	Alineación con el Grupo BID.....	8
B.	Escalabilidad.....	10
C.	Riesgos del Proyecto e Institucionales .....	11
IV.	INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO .....	12
V.	AGENCIA EJECUTORA (AE) Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN.....	13
A.	Descripción de la Agencia Ejecutora(s) .....	13
B.	Estructura y Mecanismo de Implementación .....	14
VI.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES .....	15
VII.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL .....	17

## RESUMEN DE PROYECTO

### FINANCIACIÓN DE EDUCACIÓN EN TECNOLOGÍA CON ALTAS TASAS DE EMPLEO PARA MUJERES Y POBLACIÓN VULNERABLE

(ME-G1025)

El problema que se busca atender es el difícil y desigual acceso a financiación de la educación postsecundaria en habilidades digitales y tecnológicas para las mujeres y personas vulnerables y de bajos ingresos en México. Entre las principales causas del problema resaltamos: (i) el limitado espacio en las universidades públicas empuja a muchos estudiantes a buscar escuelas privadas, algunas inclusive con cursos más flexibles e intensivos de duración menor al año pero con un coste que requiere financiación, (ii) el acceso al crédito educativo es muy limitado, y los requisitos de contar con ingresos estables y aval, no se ajustan a las necesidades de las poblaciones vulnerables, (iii) las becas no alcanzan a cubrir todas las necesidades y se centran en financiar títulos universitarios, y no permiten la circularidad o revolvencia, (iv) a los bootcamps/ escuelas privadas les resulta difícil llegar a más mujeres y personas de bajos ingresos con sus cursos en tecnología y no pueden adelantarles el costo de la educación.

El objetivo del proyecto es proveer un producto de financiamiento - Acuerdos de Ingresos Compartidos inclusivos – (Income Share Agreements, o ISAs por sus siglas en inglés) en especial para mujeres y poblaciones de bajos ingresos para que puedan acceder a cursos de habilidades digitales y tecnológicas de duración menor a un año que les permita aumentar el ingreso y generar oportunidades de empleo, y apoyar la sostenibilidad y escala de este modelo. Los ISAs son contratos en los que el alumno recibe formación gratuita a cambio del compromiso de pagarla como un porcentaje de su futuro salario durante un periodo determinado de tiempo. Este producto es muy incipiente en ALC, y en particular la propuesta busca desarrollar un tipo de ISA “inclusivo”, donde se incentiva el acceso a educación en tecnología a mujeres y poblaciones vulnerables, y se explica claramente a los estudiantes el compromiso de educación y de repago que se firmaría, con las condiciones financieras, la tasa máxima a pagar y el plazo de repago. Al mismo tiempo, se busca que haya una rentabilidad limitada o un costo cero, para asegurar la circularidad de los fondos de diferentes inversores privados e institucionales, y poder seguir reinvertiendo en el acceso de muchas más mujeres y poblaciones de bajos ingresos a la educación en tecnología.

Quotanda, es una EdTech mexicana con una tecnología innovadora de *ISA-as-a-Service*, con un servicio completo que incluye la originación, administración, el repago del ISA, y CareerScore, herramienta para hacer el monitoreo y dar seguimiento al proceso de empleabilidad de los estudiantes. Quotanda busca especializarse en fórmulas de financiación educativa con impacto social. El modelo de negocio de Quotanda es innovador al alinear incentivos entre el estudiante, el bootcamp, el financiador y Quotanda, que articula todo el proceso y hace pagos contra resultados logrados por los estudiantes de los bootcamps.

Los beneficiarios serán 1000 personas que estén subempleados o en empleos de mala calidad, desempleados o que busquen un cambio de carrera en el sector de la tecnología, priorizando mujeres y personas de bajos ingresos. Se espera que el 70% de las personas

con ISA logre un empleo con un salario que supere el umbral mínimo y que active el repago, de las cuales al menos el 60% serán mujeres o personas de bajos ingresos.

El proyecto tiene un costo total de US\$1.712.000, de los cuales US\$750.000 (3,81%) serán aportados por BID Lab en forma de financiamiento de recuperación contingente para inversión y US\$962.000 (56,19%) por la contraparte.

El proyecto está alineado con la estrategia de país de México con el primer pilar que se enfoca en desarrollo social específicamente para facilitar el acceso al mercado laboral y con la Visión 2025 en los pilares de economía digital y de recuperación sostenible e inclusiva.

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CII</b>	Corporación Interamericana de Inversiones o BID Invest
<b>DNA</b>	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones o BID Lab
<b>ISA</b>	Income Share Agreement – Acuerdo de Ingresos Compartidos
<b>CTI</b>	División de Competitividad, Tecnología e Innovación
<b>LMK</b>	División de Mercados Laborales

## RESUMEN EJECUTIVO

### FIINANCIACIÓN DE EDUCACIÓN EN TECNOLOGÍA CON ALTAS TASAS DE EMPLEO PARA MUJERES Y POBLACIÓN VULNERABLE (ME-G1025)

<b>País y ubicación geográfica: Comp</b>	México		
<b>Agencia Ejecutora:</b>	Quotanda México SAPI de CV (Quotanda)		
<b>Áreas de Enfoque:</b>	Educación Talento y Empleo e Inclusión Financiera		
<b>Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:</b>	En Costa Rica (2852/OC-CR) y Perú (3700/OC-PE), CTI ha desarrollado proyectos para financiar becas a personas que realizan cursos de bootcamps de programación. Con BID Lab, se relaciona con la operación Desafío Bootcamp: Innovación Educativa para la Formación de Talento Digital (RG-T3590), ejecutada por Dev.f en México, y con Transformación Digital con Inclusión (RG-T3510) ejecutada por Laboratoria en Perú, México, Chile y Brasil.		
<b>Beneficiarios del Proyecto:</b>	Los beneficiarios directos serán 1.000 personas que estén subempleados o en empleos de mala calidad, desempleados o que busquen un cambio de carrera en el sector de la tecnología, priorizando a mujeres y personas de bajos ingresos.		
	Financiamiento de Recuperación Contingente para Inversión:	US\$ 750.000	43,81%
	<b>TOTAL CONTRIBUCION BID LAB:</b>	<b>US\$ 750.000</b>	
	Contraparte:	US\$ 962.000	56,19%
	<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:</b>	<b>US\$ 1.712.000</b>	100%
<b>Periodo de Ejecución y Desembolso:</b>	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolsos.		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	No hay condiciones previas especiales al primer desembolso.		
<b>Revisión de Impacto Medio Ambiental y Social:</b>	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo con los requerimientos del Marco de Política Ambiental y Social del BID (GN-2965-21) el 27 de mayo 2022. Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es FI-3.		
<b>Unidad Responsable de los Desembolsos</b>	Oficina de la Representación del Banco en México, COF/CME.		

## I. El Problema

### A. Descripción del Problema

- 1.1. **Difícil y desigual acceso a financiación de la educación para estudiantes de bajos ingresos y mujeres.** La OCDE afirma que México es uno de los países con menor gasto en educación por alumno. En 2019, sólo el 24% de los jóvenes de entre 25 y 34 años obtuvieron un título universitario, con una media del 45% (2020) en los países miembros. El acceso sigue siendo desigual como lo muestra el hecho de que el 50% más pobre de la población representa solo el 25% de los estudiantes de educación superior. La mayoría de los jóvenes que buscan una educación universitaria y que no logra obtener un espacio en las universidades públicas, tienen que optar por las universidades o escuelas privadas, las cuales han incrementado en número en las últimas décadas para atender la creciente demanda. Muchas familias, en especial las vulnerables, necesitan financiación para poder asumir los costes de la educación.
- 1.2. Los programas de corta duración como los de los bootcamps<sup>1</sup> de programación, han demostrado tener mejores retornos que los programas tradicionales y ser un atajo para la movilidad social<sup>2</sup>. Un reciente estudio del Banco Mundial donde hicieron una evaluación de impacto con grupos de control sobre un bootcamp a tiempo parcial para mujeres encontró que el programa aumentaba las habilidades de programación de los participantes, así como su probabilidad de encontrar un trabajo en tecnología<sup>3</sup>. Los bootcamps, suelen tener una duración de unos 3-6 meses e imparten habilidades digitales avanzadas para posiciones con alta demanda en el mercado como programador web, programador full-stack, diseñador UX, entre otros. Estas escuelas han crecido rápidamente en México y el resto del mundo, como una solución disruptiva e innovadora a la falta de talento digital global. Según estimaciones propias y con base a la plataforma de EdTechs de HolonIQ, en México operan unos 14 bootcamps de programación, algunos de los cuales han recibido financiación de BID Lab como Laboratorio (RG-T3590), y Dev.f (RG-T3510), ambos con formatos virtuales tras adaptarse a las medidas de confinamiento de la pandemia, lo que les permite llegar a estudiantes de diferentes puntos de México. Sin embargo, para las personas de contextos socioeconómicos vulnerables es difícil acceder a estos estudios, dado que su costo es elevado y hay un limitado apoyo financiero en forma de subsidios o

---

<sup>1</sup> Coding bootcamps o escuelas de programación se usarán indistintamente durante el documento y se definen como un programa de educación intensivo en tecnologías digitales, con una duración aproximada de 3 a 6 meses, ya sea para la actualización y reentrenamiento de trabajadores, o como alternativa o complemento para jóvenes técnicos o no universitarios que buscan formación técnica especializada para mejorar su empleabilidad en empleos de calidad en industrias de alto valor agregado” Adaptado de Cathles, Alison y Navarro, Juan Carlos. “La disrupción del talento: El advenimiento de los bootcamps de programación y el futuro de las habilidades digitales”, 2019.

<sup>2</sup> María Marta Ferreyra et al, Banco Mundial, 2021, La vía rápida hacia nuevas competencias. Programas cortos de educación superior en América Latina y el Caribe.

<sup>3</sup> [Bootcamps de Programación para el empleo digital femenino: Evidencia de un RTC en Argentina y Colombia](#), Working Paper, Banco Mundial, 2021.

becas que suelen estar más centrados en la obtención de títulos universitarios<sup>4</sup>. En cuanto a las mujeres, estas enfrentan persistentes brechas de formación y de trabajos en tecnología. Según el estudio de Laboratorio en el marco del proyecto con BID Lab “La representación de mujeres en el sector tecnológico de Latinoamérica”, la inclusión de la mujer se ve dificultada por limitaciones de los sistemas educativos tradicionales, la adopción de sesgos inconscientes sobre su desempeño en el área, la ausencia de modelos a seguir, las expresiones de discriminación laboral y la creencia en estrategias de género neutro. Todas estas barreras limitan las oportunidades de las mujeres para acceder y desarrollarse en tecnología. Según el Foro Económico Mundial – Global Gender Gap Report, por cada mujer graduada en carreras ligadas a la tecnología en América Latina, existen en promedio, 5 hombres graduados.

- 1.3. Una alternativa para acceder a estos estudios podría ser el préstamo educativo, pero también es muy escaso<sup>5</sup>, y restrictivo, al no adaptarse a la capacidad de repago de las personas vulnerables. En México, tan solo el 2% de las personas en edad de estudiar accede a financiamiento educativo<sup>6</sup>, pues un requisito común es tener un codeudor, avalista o fiador para mitigar el riesgo de incumplimiento del préstamo. Esto limita el acceso de los estudiantes de hogares de bajos ingresos que a menudo no pueden encontrar personas en una posición financiera que puedan respaldar préstamos educativos. En muchas ocasiones se requiere un ingreso mínimo para permitir que los estudiantes puedan acceder a fondos para costear sus estudios. Por ello, el préstamo educativo en muchos casos no es una buena forma de aumentar el acceso a la educación, ya que no se adapta a la capacidad de repago de un alumno que en muchas ocasiones es incierta.
- 1.4. El proyecto propuesto busca expandir las opciones de financiamiento educativo en tecnología para personas de bajos ingresos con un enfoque especial en mujeres, desarrollando un producto financiero alternativo que premie la inclusión y el impacto social.
- 1.5. **Los beneficiarios directos** serán personas que estén subempleados o en empleos de mala calidad, desempleados o que busquen un cambio de carrera y estén interesados en el sector de la tecnología, priorizando mujeres y personas de bajos ingresos<sup>7</sup>. Se espera que la mayoría serán jóvenes entre 18 a 30 años, con secundaria completa pero que no hayan podido acceder o terminar estudios superiores por falta de financiamiento. Se buscará que al menos entre un 60%-

---

<sup>4</sup> Caso de las becas Pronabes o de manutención enfocadas en estudiantes de bajos ingresos a completar sus estudios de licenciatura y título superior universitario. <https://www.becasmexico.com.mx/becas-pronabes-ahora-becas-manutencion>

<sup>5</sup> Según HolonIQ, Laudex, Accede y Quotanda, entidad ejecutora del presente proyecto, serían las únicas entidades que ofrecen préstamos educativos en México.

<sup>6</sup> <https://www.worldbank.org/en/results/2013/07/04/mexico-increases-access-to-tertiary-education>

<sup>7</sup> Personas de bajos ingresos se define como personas que viven en un municipio en donde al menos 40% de la población está clasificada que vive en condiciones de “pobreza extrema” o “pobreza moderada” de acuerdo con las estadísticas del 2020 del CONEVAL.

<https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobreza-municipio-2010-2020.aspx?fbclid=IwAR1p1Z2jd8QMD8w1VqzRG2oNfW4K6vBP1c69HfSdFap6FGTV4Vh9nP5tdlIQ>



70% de los estudiantes sean población de bajos ingresos o mujeres (también podrían ser mujeres y de bajos ingresos). Para ello, se tendrá especial cuidado en promover el programa con estrategias de mercadeo y productos promocionales, así como canales digitales y no digitales, enfocados específicamente a **motivar aplicaciones de mujeres y población de bajos ingresos**. Para lograr aplicaciones de personas de bajos recursos, se buscará promover el programa en municipios de bajos ingresos, según las estadísticas del 2020 del CONEVAL, y/o verificar la constancia de ingresos menores a cuatro salarios mínimos per cápita<sup>8</sup>.

- 1.6. Las reducidas barreras de entrada (no necesitan saber programar), la flexibilidad y las facilidades de financiamiento que se ofrecerán a través del proyecto, convierten a estas modalidades de educación en la opción perfecta para reducir la brecha de género en formación en tecnología y desigualdad socioeconómica presente en ALC.
- 1.7. A modo de ejemplo ilustrativo se presenta el perfil de Maria, una joven de 20 años de Oaxaca. Cuando llegó la pandemia, sus padres perdieron sus trabajos, y ella tuvo que abandonar los estudios de preparatoria para ayudarles económicamente. Algunos días salía a vender con sus padres, y otros, se quedaba en casa ayudando a sus dos hermanos pequeños con las clases en línea. Al ver esta experiencia de aprendizaje, decidió buscar cursos en línea que pudieran ayudarle a tener un mejor ingreso. Investigando, descubrió que los desarrolladores están demandados y acceden a buenos empleos.
- 1.8. Maria encontró dos escuelas de programación en México que daban clases de forma remota con cursos de 3-4 meses y luego le ayudaban a encontrar empleo. En la web se mostraba la opción de financiarlo con un Acuerdo de Ingresos Compartidos a través de un socio llamado Quotanda. Le llamó la atención ya que en este momento no contaba con recursos económicos para poder costearse el curso. Maria contactó a Quotanda para saber más acerca de estos planes de pago a futuro y decidió aplicar al curso de programación. El proceso de solicitud del ISA era totalmente digital, por lo que pudo completarlo en 48 horas, finalmente y solo después de realizar un examen sobre las condiciones del producto pudo firmar el contrato ISA. Maria finalizó el bootcamp con éxito en 3 meses. Al finalizar los estudios recibió formación y ayuda del equipo de carreras profesionales del bootcamp. Durante 6 semanas estuvo buscando oportunidades laborales, después de varias entrevistas consiguió un empleo como desarrolladora en remoto para una empresa mexicana. Con su salario empezó a repagar el ISA mensualmente en cuotas asequibles hasta que 2 años después repagó el importe total.

## II. La Propuesta de Innovación

### A. Descripción del Proyecto

- 2.1. **El objetivo del proyecto** es proveer un producto de financiamiento - Acuerdos de Ingresos Compartidos inclusivos – en especial para mujeres y poblaciones de

---

<sup>8</sup> Requisito similar para las becas de manutención enfocadas en personas de bajos ingresos en México.

bajos ingresos para que puedan acceder a cursos de habilidades digitales y tecnológicas de duración menor a un año que les permita aumentar el ingreso y generar oportunidades de empleo, y apoyar la sostenibilidad y escala de este modelo.

- 2.2. **Los Acuerdos de Ingresos Compartidos** (Income Share Agreements, o ISAs por sus siglas en inglés), son contratos en los que el alumno recibe formación gratuita a cambio del compromiso de pagarla como un porcentaje de su salario futuro durante un periodo determinado de tiempo. Estos programas han recibido atención del sector privado en Estados Unidos de América debido al éxito de varios bootcamps de programación que usan este modelo<sup>9</sup> y que se ha extendido a otras escuelas y universidades de la región. Quotanda actualmente tiene dos bootcamps en cartera de México con ISAs<sup>10</sup>.
- 2.3. Uno de los objetivos de esta propuesta es promover los ISAs en ALC, donde todavía es un instrumento muy incipiente, y en particular desarrollar un tipo de ISA “filantrópico” o “inclusivo”, con el fin de incentivar el acceso a educación en tecnología a mujeres y poblaciones vulnerables, en el ISA se explicará claramente a los estudiantes el compromiso de brindar educación y la obligación de repago, incluyendo las condiciones financieras, la tasa máxima a pagar y el plazo de repago. Al mismo tiempo, se busca que haya una rentabilidad limitada o un costo cero, para asegurar la circularidad de los fondos que se capten de diferentes inversores privados e institucionales, y poder seguir reinvertiendo en el acceso de muchas más mujeres y poblaciones de bajos ingresos a la educación en tecnología.
- 2.4. Este novedoso instrumento y mecanismo de financiación de pago por resultados, alinea intereses entre el estudiante, el bootcamp, el financiador, y Quotanda, que articula todo el proceso. Lo que se busca es premiar los resultados de la educación de los bootcamps, que en este caso se definen en base a los resultados en el empleo, en trabajos efectivos en el mercado laboral relacionados con la tecnología.
- 2.5. **Quotanda**, es una EdTech con una tecnología innovadora de *ISA-as-a-Service*, con un servicio completo desde la originación y administración, repago del ISA, y de *CareerScore*, herramienta para hacer el monitoreo y dar seguimiento al proceso de empleabilidad de los estudiantes, lo que permite alinear incentivos entre instituciones educativas y estudiantes, aumentando la probabilidad de que los estudiantes terminen sus estudios y consigan un empleo.
- 2.6. El modelo funciona de la siguiente manera: primero Quotanda selecciona a los bootcamps que cumplan ciertos criterios (ver 5.3) y que quieran probar el ISA inclusivo y llegar a más mujeres y población de bajos ingresos. Segundo, las escuelas se comprometen a seleccionar talento que pueda terminar los estudios y a ayudarles a conseguir un empleo relacionado a los conocimientos adquiridos, priorizando mujeres y poblaciones de bajos ingresos. A cambio, el estudiante cuando consiga empleo comenzará a pagar un porcentaje fijo de sus ingresos,

---

<sup>9</sup> Lambda School fue uno de los primeros bootcamps en usarlos.

<sup>10</sup> Las dos escuelas son DEV.F y Skills for Industry con un volumen de US\$240.000 y 93 ISAs.

durante un período de tiempo predeterminado. Quotanda, sólo recibirá ingresos por administrar la cartera de ISA si están activas por lo que también tiene el incentivo de que los estudiantes se empleen en un trabajo con un umbral mínimo de salario y puedan repagar el ISA<sup>11</sup>. Además, Quotanda irá haciendo pagos a la escuela a medida que logra resultados: un pago cuando los estudiantes se registren, pagando un bono por aquellos que sean mujeres y de bajos ingresos, otro cuando terminen el curso con un bono por cada estudiante mujer y de bajos ingresos, y un tercer pago por los que logren emplearse, de nuevo incentivando con un bono a mujeres y población de menor ingreso. Y posteriormente, cuando los estudiantes consigan un empleo, repagarán a Quotanda.

- 2.7. Quotanda, gracias a su tecnología, brinda una experiencia de alto valor a las instituciones educativas y a los estudiantes, ayudando a: 1) reducir los costos y tiempos de la implementación y administración de programas de ISAs, 2) dar seguimiento y trazabilidad a los estudiantes en su búsqueda de empleo, y 3) reducir el abandono y el riesgo de impago.
- 2.8. **Innovación: de títulos a resultados.** Una de las innovaciones más importantes con el surgimiento de los bootcamps y de los ISA, es el cambio de paradigma en el sector educativo que deja de ofrecer un título y empieza a ofrecer educación cuyo fin es el empleo. Esta propuesta aprovecha el crecimiento de la economía digital y del talento que lo sustenta para promover la movilidad social entre mujeres y personas de bajos ingresos que no han tenido oportunidades para crecer en esta economía tan dinámica y con enormes oportunidades para ganar buenos salarios y hacer carrera profesional. Sería el primer programa de ISAs en la región con incentivos económicos para los bootcamps por enseñar a personas vulnerables y mujeres. El producto financiero es en sí mismo innovador, pues, aunque existan los ISA y se estén usando de manera incipiente en ALC, es la primera vez que se busca darle un propósito de inclusión y de impacto social. Asimismo, se incentiva a las escuelas a reportar sus resultados de empleo de egresados, promoviendo la transparencia y rendición de cuentas. El modelo de negocio también es innovador en la medida en que Quotanda se especializa en fórmulas de financiación educativa con impacto social, articulando tanto a las escuelas como a múltiples inversores privados, filantrópicos, empresas, y gobiernos, cuyo propósito es dar oportunidades a personas excluidas de la economía digital.
- 2.9. **Componente I: Financiación a través de los ISA a mujeres y personas de bajos ingresos.** El objetivo del componente consiste en probar e implementar un producto financiero flexible y adecuado a las necesidades de mujeres y personas de bajos ingresos en México, como lo son los ISA de impacto social.
- 2.10. Para ello, Quotanda hará un análisis de los bootcamps que tengan las mejores tasas de empleo y que operan en México. Quotanda buscará alianzas con entidades educativas en México que hayan trabajado en el pasado con este tipo

---

<sup>11</sup> De acuerdo con los supuestos del modelo financiero, se espera que un 50% de los trabajos tengan un salario promedio mensual alto de US\$1,400, el 30% tenga un salario promedio mensual de US\$800 y el 10% un salario promedio mensual bajo de US\$400. A partir de US\$400 se activa el repago.

de población o que estén interesadas en incentivar su participación a cambio de los incentivos que ofrece el programa. Los bootcamps deberán tener unos procesos de selección que garanticen el compromiso e interés de los participantes por la educación y habilidades tecnológicas. Asimismo, se buscarán bootcamps que puedan ofrecer sus cursos en línea y horarios flexibles para permitir que las personas de bajos ingresos y mujeres puedan compatibilizar con otras responsabilidades laborales o de cuidados mientras estudian. Se evaluarán las tasas de empleo y los servicios de acompañamiento y de empleabilidad a los estudiantes, pues un seguimiento y acompañamiento continuo es clave para detectar y prevenir el posible abandono de los estudios por parte de los estudiantes. Adicionalmente, Quotanda negociará un descuento del costo de los cursos en tecnología.

- 2.11. El principal aspecto clave es la selección de bootcamps de calidad, con los que Quotanda ya tiene relación en la región como Ironhack, Skills for Industry y DEV.F, es de vital importancia trabajar con escuelas socias con experiencia probada y con un claro foco en la empleabilidad. La calidad de una escuela y de sus programas se mide con: 1) tiempo de operación y número de graduados, 2) reputación en la industria 3) calidad del proceso de admisión que se mide con el número de solicitudes y las tasas de abandono, 4) tasas de empleabilidad a 3 y 6 meses, 5) demanda de las tecnologías que están enseñando en el mercado. Quotanda negociará ad-hoc con cada bootcamp unos objetivos de selección de candidatos, con especial foco en mujeres y poblaciones vulnerables. Esta negociación a medida para cada bootcamp, le permite a Quotanda experimentar con diferentes acuerdos y obtener aprendizajes, refinando cada vez más el producto de ISA inclusivo. El acuerdo de cada entidad educativa con Quotanda cuenta con desembolsos parciales a la escuela a medida que se consiguen resultados, el objetivo es alinear los intereses entre la escuela, Quotanda y el alumno, esos pagos ocurrirán: 1) cuando el estudiante inicia el curso 2) cuando termine el bootcamp 3) cuando encuentre empleo y 4) existirá un desembolso adicional para estudiantes que sean mujeres o de poblaciones vulnerables. Cada escuela contará con unos objetivos anuales que estarán revisados por Quotanda mensualmente. Constantemente Quotanda estará atrayendo nuevas escuelas que puedan demostrar altas tasas de empleabilidad y que compitan por los fondos del proyecto. La industria de los bootcamps está creciendo y siguen creándose nuevas escuelas que enseñan tecnologías emergentes en el mercado (ie. ciberseguridad, automatización de procesos, etc), estos bootcamps están buscando formas de financiar a los alumnos siendo el ISA una gran ventaja competitiva. Las escuelas que den los mejores resultados de empleabilidad tendrán más financiamiento a través de los ISAs de Quotanda y las que peores resultados den tendrán que abandonar el convenio con Quotanda.
- 2.12. Quotanda se encargará de tramitar las solicitudes de ISAs de los estudiantes de los bootcamps a través de un portal intuitivo. Los estudiantes revisarán los contratos de ISA, y antes de firmarlos, se les hará un examen para asegurar que han entendido y son conscientes del compromiso y de las principales condiciones financieras, como la tasa máxima a repagar, pagos mensuales y el plazo. Quotanda estará en constante contacto con los estudiantes, dando estados de cuenta mensuales, solicitando verificación de ingresos y recordatorios de pago. Los estudiantes una vez que terminen el curso podrán hacer el seguimiento de sus búsquedas de empleo con CareerScore, herramienta de Quotanda que

permite centralizar contactos, visualizar tareas, guardar ofertas de empleo, recibir recordatorios y conectar con los asesores de empleo de los bootcamps.

- 2.13. Los resultados esperados serían: i) 10 bootcamps seleccionados para participar en el programa, ii) 1000 personas en total que acceden a un ISA, iii) 90% de las personas que acceden a un ISA completan el bootcamp, iv) 328 mujeres con ISA, v) 323 personas de bajos ingresos con ISAs y vi) US\$2 millones en volumen de ISAs desembolsados en México.
- 2.14. **Componente II: Sostenibilidad y escalabilidad del modelo de ISA de Quotanda.** El objetivo de este componente es demostrar que los ISA de impacto social generan un modelo de negocio viable y escalable para Quotanda. Quotanda cuenta con socios en la región para escalar este modelo, entre ellos entidades gubernamentales que ya han comprometido fondos para participar en este programa ISA social. Quotanda dedicará recursos a la promoción de este programa innovador a través de redes sociales y medios de comunicación, el objetivo será dar a conocer el modelo ISA entre las entidades educativas en la región y captar posibles socios financiadores. Quotanda participará en eventos clave en la región para promocionar el proyecto entre otros potenciales financiadores (ie. Fundaciones, entidades gubernamentales, entidades financieras, empresas que quieran participar como parte de su estrategia de captación de talento). Como ya ocurre en otros países, muchas entidades educativas que ofrecen programas educativos enfocados en empleabilidad deciden ofrecer programas de ISAs propios, Quotanda tendrá la ventaja de ser el primer operador en la región ayudando a entidades educativas a diseñar y escalar los programas ISAs. Por último, Quotanda hará campañas B2B a través de su equipo de *insight sales* para llegar a inversores de impacto y potenciales financiadores en la región cuyo foco sea educación (ie. Fundaciones, etc).
- 2.15. Quotanda asistirá a eventos y talleres relacionados con EdTech, FinTech e inversión de impacto, entre otros, para promover los resultados y atraer nuevos socios para el proyecto. Adicionalmente, elaborará un estudio de la experiencia que resuma el conocimiento y aprendizajes generados.
- 2.16. Los resultados esperados serían: i) una tasa de repago del 70% de los estudiantes después de 6 meses de haberse graduado de los bootcamps en México, ii) 80% de personas reportan mensualmente su situación laboral después de graduarse, iii) el volumen de financiamiento educativo basado en resultados de empleo -ISAs- otorgados por Quotanda México ascienden a US\$3. 5 millones, iv) el volumen de financiamiento educativo otorgado por Quotanda en México asciende a US\$15.5 millones, v) publicación de un *white paper* sobre los resultados y aprendizajes de la implementación de los ISA en México, vi) participación en 5 talleres y foros, y vii) cuatro socios financiadores se suman al proyecto.

## **B. Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto**

- 2.17. **Indicadores de la Matriz de Resultados.** Los resultados de impacto que se espera lograr con el proyecto en los 36 meses de ejecución son: 80% de las personas que terminan el bootcamp (800 personas) logran empleo seis meses después de terminar el bootcamp, de las cuales estimamos que al menos 60% serán mujeres o personas de bajos ingresos (480 en total, 240 mujeres y 240

personas de bajos ingresos); 70% de las personas que reciben ISAs logra un empleo con un salario que supere el umbral mínimo que active el repago (700 personas) seis meses después de terminar el bootcamp, de las cuales estimamos que al menos el 56% serán mujeres o personas de bajos ingresos (393 en total, 198 mujeres y 195 personas de bajos ingresos) y esperamos un incremento del 20% de los salarios promedios de los estudiantes que terminan el bootcamp el primer y segundo año de programa.

- 2.18. **Seguimiento.** Quotanda será responsable de monitorear los resultados según se presentan en la matriz de resultados, utilizando las herramientas analíticas que posee y que le permite ver en tiempo real los indicadores clave de desempeño. Por ejemplo, para la entidad educativa hacen el seguimiento de ISA originados, administrados, y repagados, elaborando un reporte automático del estado de la cartera y dashboards personalizados para cada entidad. Además, a través de CareerScore permite tener datos segmentados sobre la evolución de la empleabilidad en tiempo real. Información muy valiosa que puede ayudar a los bootcamps a mejorar su programa en términos de resultados e impacto. Adicionalmente, Quotanda presentará informes de avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los treinta (30) días siguientes al final de cada semestre, o con mayor frecuencia conforme a lo que determine el BID Lab mediante notificación enviada con sesenta (60) días de anticipación, como mínimo, a Quotanda. El PSR contendrá información sobre el avance en la ejecución, el cumplimiento de los hitos y el logro de los objetivos establecidos en la Matriz de Resultados y otras herramientas de planificación operativa. También reportará los problemas que se han presentado durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los noventa (90) días siguientes al final del plazo de ejecución, la Agencia Ejecutora presentará al BID Lab un informe final de avance de proyecto (PSR final) que destacará los resultados alcanzados, la sostenibilidad del proyecto y las lecciones aprendidas.
- 2.19. **Evaluación.** Este proyecto incluirá un estudio o White paper al final del proyecto, que sistematice la experiencia de Quotanda otorgando ISAs filantrópicos o de impacto, analizando los principales desafíos y los factores de éxito para ser sostenible y escalable. Igualmente reportará los resultados que Quotanda esté logrando en otros países de ALC en los que opere, contrastando así los aprendizajes y evolución de la cartera de ISA en México vis-a-vis otros países de la región. Asimismo, examinará el cumplimiento del objetivo de impacto del proyecto y los indicadores de la matriz de resultados.

### III. Alineación con el Grupo BID, Escalabilidad, y Riesgos del Proyecto

#### A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1. Al enfocarse en las mujeres, personas de bajos ingresos y jóvenes, los grupos más afectados por la crisis económica y la pandemia, el proyecto se alinea con la **Visión 2025** del Banco Reinvertir en las Américas: una década de oportunidades, en su pilar de economía digital y recuperación inclusiva y sostenible a través de la capacitación del capital humano y la creación de talento.
- 3.2. El proyecto se alinea con la **Segunda Actualización de la Estrategia Institucional** ya que contribuye desde el ámbito prioritario de la tecnología con

los desafíos de la inclusión social e igualdad y la productividad y la innovación, en la medida que el proyecto proveerá capacitación e intermediación laboral a población vulnerable, contribuyendo a incrementar el talento digital en sectores con alta demanda. El proyecto también está alineado al tema transversal de igualdad de género y diversidad ya que se han incluido especiales esfuerzos por incrementar la participación femenina en el sector de la tecnología.

- 3.3. El proyecto está alineado con la **Estrategia del Banco en México (2019-2024)**, con el primer pilar que se enfoca en desarrollo social específicamente para facilitar el acceso al mercado laboral. A través del proyecto se promoverá el acceso sostenible a la educación de calidad ya que trabajará para mejorar la calidad y relevancia de la formación de capital humano en habilidades relevantes para el mercado. Además, con la formación en tecnología para el empleo a través de escuelas de programación, el proyecto está alineado con las áreas transversales de innovación y la agenda digital. El proyecto se implementará considerando los Principios para el Desarrollo Digital avalados por el BID y otros organismos multilaterales.
- 3.4. **BID Lab.** El proyecto se relaciona con las verticales de Educación, Talento y Empleo e Inclusión Financiera de BID Lab. Este proyecto aprovecha la experiencia y lecciones aprendidas de BID Lab con bootcamps de programación con enfoque de inclusión en la región, como Laboratorio RG-T3510, DEV.F RG-T3590, Código ES-T1330 y Jóvenes a Programar ATN/ME 16123 UR, entre otros. Las escuelas de programación están siendo una alternativa eficaz para reducir brechas de talento del mercado laboral en corto tiempo, con este piloto se espera probar que también es posible atraer a más mujeres y personas de bajos ingresos con esquemas de financiamiento asequibles que se adaptan a su capacidad de repago y que se fundamentan en la obtención de un buen empleo.
- 3.5. **BID Invest** hace tiempo que está trabajando en una solución para proveer financiación a estudiantes en general, especialmente para aquellas materias de estudio que cuenten con amplia empleabilidad. No obstante, en los casos en que se ha intentado (tanto con una EdTech como con una Universidad) el volumen de estudiantes no resultaba suficiente, y se requería de una entidad financiera intermediaria que tomase el rol de gestor de los préstamos con los estudiantes. Es por ello por lo que desde BID Invest se tiene mucho interés en darle seguimiento a esta operación, que puede generar un modelo escalable que se podría replicar a gran escala tanto en México como en el resto de ALC. De hecho, se prevé que algunos de los clientes y organizaciones de relación de BID Invest (Texas Tech, UDLA, asociaciones de empresarios, etc.) estén igualmente interesados en trabajar con Quotanda.
- 3.6. **CTI y LMK.** En Costa Rica (2852/OC-CR) y Perú (3700/OC-PE), CTI ha desarrollado proyectos para financiar becas a personas que realizan cursos de bootcamps de programación. En el caso de Costa Rica, las becas estaban ligadas a terminar los estudios no a lograr empleabilidad, aunque de igual manera los resultados intermedios sugieren que se pudo mejorar el nivel salarial e incrementar la empleabilidad. El caso de Perú todavía está en implementación. Estos programas han tenido una alta demanda entre los jóvenes. Además, el proyecto se alinea con el Marco de Acción de Empleo con enfoque de Género

(GN-3057) del Grupo BID al apoyar el desarrollo del talento humano con enfoque de género, hacia sectores emergentes.

- 3.7. **Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).** Se espera que el proyecto contribuya a los siguientes ODS: #4 Educación de Calidad: Para 2030, garantizar la igualdad de acceso de todas las mujeres y los hombres a una educación técnica, profesional y terciaria asequible y de calidad, incluida la universidad (objetivo 4.3); #5 Igualdad de género: Mejorar el uso de la tecnología habilitadora, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de la mujer (objetivo 5.B); #8 Trabajo decente y crecimiento económico: Para 2030, lograr empleo pleno y productivo y trabajo decente para todas las mujeres y hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, e igualdad de remuneración por trabajo de igual valor (objetivo 8.5).
- 3.8. **Análisis de integridad:** El equipo de proyecto, con la asistencia de OII, llevó a cabo debida diligencia de integridad de acuerdo con las Directrices de Debida Diligencia de Integridad (OP-474-1) en relación con el proyecto ME-G1025. El equipo de proyecto y OII encontraron que ciertos aspectos del proyecto no se han definido todavía, específicamente, los proveedores de servicios educativos, lo cual puede presentar un riesgo de integridad y/o reputacional para BID Lab cuando se identifiquen dichas entidades entrantes. El equipo de proyecto y OII consideran que este riesgo se mitiga adecuadamente porque se llevará a cabo un análisis de integridad sobre tales entidades siguiendo las Directrices de Debida Diligencia de Integridad, a satisfacción de BID Lab.

## **B. Escalabilidad**

- 3.9. En cuanto a la escala, la demanda por talento digital es enorme tanto en México como en el resto del mundo, y el crecimiento de la industria de los bootcamps sigue en auge. Una industria joven que empezó a despuntar hace tan solo diez años. Según Business Wire el mercado de bootcamps crecerá en US\$772 millones entre 2021 y 2025, una tasa de crecimiento anual del 17% durante el periodo. Con este crecimiento esperado, se espera que el número de bootcamps en México y LATAM crezca y que los bootcamps logren atender más personas interesadas en cursos de tecnología a través de diferentes mecanismos como los ISA. Así, se ha proyectado que en tres años Quotanda podría originar en América Latina 2.300 ISA por un valor aproximado de US\$10 millones, en cinco años 5.300 ISA por un valor de US\$23 millones y en 10 años 40.300 ISA por US\$181 millones. Quotanda actualmente tiene clientes en México, Perú y Chile y espera expandirse a Colombia y Costa Rica así como otros países de la región.
- 3.10. Los resultados de este piloto darán parámetros clave (tasas de empleo por escuela, evolución de la empleabilidad, tipos de empleo por disciplina, tasa de mora por región y población) para probar que es un modelo de negocio viable para Quotanda y buscar socios adicionales para la escala.
- 3.11. En la ruta hacia la escala un actor clave serán los bootcamps. A medida que más escuelas ofrecen ISAs las demás instituciones tendrán que sumarse para competir y tendrán que participar en el riesgo del ISA, consolidando modelos educativos más asequibles (se esperaría que los precios de los cursos bajen como consecuencia de una mayor competencia) y que aseguren empleo. Los



inversores de impacto (bancos de desarrollo, fundaciones, y entidades de gobierno que apoyan la educación con becas), también serán socios clave y su rol será demostrar buenas prácticas en el uso de ISA de impacto social, y que es un esquema de educación de alto impacto en la región. Es decir, que no solo los títulos universitarios pueden promover la movilidad social, sino que las certificaciones de los bootcamps de programación también lo permiten. Se demostraría que los retornos son estables y que se podrían sumar más inversores con esquemas tipo Bonos de Impacto Social, o contratos de pago por resultados.

### C. Riesgos del Proyecto e Institucionales

- 3.12. El nivel de riesgo del proyecto se evalúa como medio. Los principales riesgos que se han analizado y que contribuyen a esta evaluación son los siguientes:
- 3.13. **Riesgo de que los estudiantes decidan no pagar a Quotanda.** Para mitigar este riesgo se han identificado varios tipos de acciones: (i) Medidas disuasorias, (ii) Detección temprana del riesgo de crédito, (iii) Seguimiento y proactividad y (iv) Medidas relacionadas con los beneficios de los bootcamps. Entre las medidas disuasorias se podría considerar que los estudiantes con el contrato de ISA firmen un pagaré y que tengan un obligado solidario que firme también el pagaré, informarles que si no repagan serán reportados al bureau de crédito, o que se podrá pedir permiso para contactar al empleador y pueda incluirse como parte de sus referencias profesionales. Entre las acciones de detección temprana se podría incluir un pago pequeño al estudiante al registrarse y otro mensual para detectar futuros riesgos de impago, obligarles a abrir una cuenta bancaria para solicitar un ISA, ofrecerles *open banking* para contabilizar ingresos y gastos automáticamente, en caso de que los estudiantes no estén bancarizados con cuentas o tarjetas gratuitas y hacer una buena selección de los estudiantes que asegura la voluntad de pago. Sobre el seguimiento y proactividad, estar en permanente comunicación con el estudiante, que no piense que le han olvidado, involucrar mucho a la escuela y solicitar recibir información del salario por parte de las empresas que contratan a los estudiantes. Entre las actividades relacionadas con los beneficios de los bootcamps, se podría pensar en eliminar al alumno contractualmente de la red de alumni que ofrece redes de contacto e información de vacantes, eliminar su credencial educativa o revocar su certificación digital.
- 3.14. **Riesgo de que las mujeres y personas de bajos ingresos no se interesen o abandonen los estudios.** Como principal mitigante estaría una buena selección de los bootcamps que trabajarían con Quotanda. Se buscarán escuelas que tengan experiencia probada trabajando con este segmento, a través de procesos eficientes e inclusivos de los participantes, con acompañamiento cercano durante la instrucción para detectar y evitar el abandono, y/o alianzas con entidades que trabajen con poblaciones vulnerables que pudieran ser un primer filtro para la escuela. Por otro lado, el incentivo económico del proyecto de pagar a la escuela al registrar, cuando terminen y cuando empleen a este segmento, con un bono adicional, motiva a la escuela a dedicar más recursos para captar y lograr buenos resultados. Adicionalmente se buscarán escuelas que tengan formatos en línea y horas flexibles, que permitan compatibilizar con otras responsabilidades o trabajos, y buscar un servicio de bajo costo de cuidado de niños durante las horas del curso. Finalmente, otra medida podría ser informar a las escuelas sobre los

beneficios tributarios si se contrata a personas con discapacidad. Por último, Quotanda trabajará con aquellos bootcamps que se comprometan a medir las tasas de empleo de sus alumnos y hacer la rendición de cuentas con el [CIRR](#).

- 3.15. **Riesgo de que la tasa de empleo sea baja y el producto no sea financieramente sostenible.** Se han identificado acciones mitigantes relacionadas con: (i) selección y renovación de bootcamps; (ii) seguimiento de los estudiantes; y (iii) socios financiadores. Entre las medidas relacionadas con la selección y renovación de bootcamps se incluirá entre los criterios de selección el contar con tasas de empleo probadas y altas, y el contar con departamento de empleabilidad dedicado. Se evaluará el tipo de relación que establecen con los empleadores y si satisfacen sus necesidades y demandas. Si no se logran las tasas de empleo, no se renovaría el contrato. Medidas de seguimiento de los estudiantes: Asegurarse que el alumno 1) ha realizado un pago *upfront* (reduce el abandono) y 2) paga cuotas mensuales pequeñas para desarrollar una cultura de pago. Elegir estudiantes con alta capacidad para incrementar la probabilidad de empleo después del bootcamp. Analizar el mercado laboral para entender cuáles son los cursos que más demandan los empleadores en México. Detectar qué estudiantes están trabajando por factura (sin relación de empleo). Ofrecer a las escuelas y estudiantes la herramienta de Career Score de Quotanda para dar seguimiento a la empleabilidad en un lugar centralizado y con toda la información al alcance (vacantes, calendario entrevistas, recordatorios, etc.). Socios financiadores: Encontrar socios estratégicos con la intención de reclutar mujeres y poblaciones vulnerables recién graduadas de las escuelas. Por otro lado, se atraerán socios que no exijan que el producto sea sostenible y que requieran un bajo índice de circularidad (fundaciones, gobiernos, etc.).

#### IV. Instrumento y Propuesta de Presupuesto

- 4.1. El proyecto tiene un costo total de US\$1.712.000, de los cuales US\$750.000 (43,81%) serán aportados por BID Lab y US\$962.000 (56,19%) de la contraparte.
- 4.2. El instrumento a ser utilizado es un financiamiento de recuperación contingente para inversión dado que el modelo de negocio implementado por Quotanda podría generar una capacidad de repago de los recursos si se cumplen las metas establecidas en las proyecciones financieras (presentadas en el Anexo 5). Así en el año 2025, en el tercer año de ejecución del proyecto, se espera que los ingresos de Quotanda en México alcancen US\$335.060 dólares. En el momento en que los ingresos de Quotanda México alcancen el 50% de la cifra proyectada, Quotanda quedará obligada a devolver el monto entregado por BID Lab en pagos semestrales iguales hasta la finalización del periodo de repago. Este monto será igual al monto desembolsado menos 15.000 dólares para el producto de conocimiento. Adicionalmente del monto adeudado, BID Lab podrá deducir un incentivo de US\$140 por estudiante de bajos ingresos o mujer hasta un máximo de US\$100.000.

	BID Lab USD	Contraparte USD	Total
<b>Componentes del proyecto</b>			
Componente I: Financiación de los ISA a mujeres y personas de bajos ingresos	735.000	737.000	1.472.000
Componente II: Sostenibilidad y escalabilidad del modelo ISA de Quotanda	15.000	37.500	52.500
Administración del Proyecto	-	187.500	187.500
<b>Total</b>	<b>750.000</b>	<b>962.000</b>	<b>1.712.000</b>
<b>% De Financiamiento</b>	<b>43,81%</b>	<b>56,19%</b>	<b>100%</b>

## V. Agencia Ejecutora (AE) y Estructura de Implementación

### A. Descripción de la Agencia Ejecutora(s)

- 5.1. **Quotanda México SAPI de CV** será la Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. Quotanda, establecida en México en 2015 y co-fundada por Grant Taylor y Lino Pujol, quiere ser el principal administrador en el mundo de ayuda financiera reembolsable para educación, habilitando programas para fundaciones, entidades financieras, gobiernos y entidades educativas. Quotanda cuenta con seis años de experiencia en América Latina, trabajando en México, Perú y Chile. Además, Quotanda cuenta con un equipo internacional con presencia en América Latina y Europa de 11 personas, y están asesorados por expertos en el sector. Quotanda es una de las 100 EdTechs más innovadoras de la región en 2020 y 2021, según HolonIQ<sup>12</sup>.
- 5.2. Quotanda diseña y opera programas de crédito educativo y de ISAs para diferentes entidades. Cuentan con experiencia en procesos de diseño de ISAs con entidades financieras, entidades educativas, fundaciones e inversores públicos y privados, como por ejemplo el Grupo Santander a través de la Fundación Universia, ESADE, Codeable, entre otras. A marzo de 2022, el volumen de ISAs otorgados asciende a US\$ 2,6 millones con 15 instituciones educativas, de los cuales US\$1,4 millones y 3 instituciones educativas corresponden a la cartera en LATAM. De esa cartera en México Quotanda tiene 2 clientes con un volumen de \$240.000 y 93 ISAs. La tasa de repago de la cartera activa está entre el 40-90%<sup>13</sup>, para interpretar este porcentaje hay que considerar que va aumentando a medida que los egresados de bootcamps encuentran empleo, y por tanto varía dependiendo de la antigüedad de la cartera. Sin embargo los indicadores muestran un buen desempeño del modelo de negocios de Quotanda. Entre los estudiantes que encontraron trabajo la tasa de repago es cercana al 100%.
- 5.3. **El aliado principal** son las instituciones educativas de ciclo corto **Coding Bootcamps** que tendrán que cumplir una serie de criterios, como por ejemplo: formar en competencias con alta demanda del mercado laboral, ofrecer programas educativos de menos de un año de duración, experiencia con

<sup>12</sup> [Educación y Tecnología en América Latina y el Caribe](#), Lustosa et al, BID, 2021.

<sup>13</sup> Según la escuela y el momento de la cartera, pues si han iniciado los ISA es más baja ya que durante los primeros meses tras completar los cursos, los estudiantes buscan empleo.

estudiantes de diferentes niveles socioeconómicos, proveer 35-70 ISA por año a población vulnerable y mujeres, entre otros. Quotanda negociará con cada bootcamp las condiciones del acuerdo de colaboración donde se incluyen los detalles de los desembolsos a las escuelas, descuentos y cap del ISA.

## **B. Estructura y Mecanismo de Implementación**

- 5.4. **Quotanda México SAPI de CV**, el Organismo Ejecutor, es la entidad responsable de la implementación y ejecución del proyecto. Quotanda establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para ejecutar las actividades del proyecto y gestionar los recursos del proyecto con eficacia y eficiencia. La estructura de la UE estará conformada por personal de Quotanda, incluyendo dedicación parcial de tiempo del CEO de Quotanda, un Coordinador de Proyecto, un Gestor de Clientes y un Auxiliar Administrativo, así como consultores contratados para la contabilidad y finanzas, cuyas responsabilidades serán el despliegue de las actividades previstas en los distintos componentes y el apoyo a las actividades de monitoreo y evaluación. Estos roles entran dentro del presupuesto de contrapartida, pagados en especie ya que son personal contratado previamente por Quotanda y que además son responsables de actividades que caen fuera del alcance de este proyecto.
- 5.5. La UE estará alojada dentro de las oficinas de Quotanda en México y será la encargada de llevar a cabo el día a día del proyecto para alcanzar los objetivos establecidos. Cabe mencionar que Quotanda trabaja bajo un esquema híbrido de oficina - casa. Igualmente, se reunirá periódicamente para revisar avances del proyecto de acuerdo con el cronograma y hacer los ajustes necesarios. Además, será la responsable de consolidar y resguardar toda la información relativa al proyecto, así como de seguir los procedimientos administrativos establecidos por el BID Lab y Quotanda. Asimismo, planeará todo lo relativo a reuniones con actores relevantes para el proyecto, eventos y materiales de comunicación.
- 5.6. El Organismo Ejecutor apoyará con la estructura física, operativa y logística necesaria para ejecutar la operación con eficacia y eficiencia. Igualmente será responsable de la contrapartida necesaria para complementar los recursos del aporte en la ejecución de las actividades. El Organismo Ejecutor también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto a través de las plataformas de gestión de proyectos de BID Lab de manera semestral.
- 5.7. El CEO de Quotanda, será la persona encargada de supervisar la ejecución del proyecto y nombrará al equipo necesario para llevar adelante todas las actividades para el logro de las metas. Entre las principales actividades, Quotanda se responsabilizará de seleccionar y negociar con los bootcamps, comprometer inversores para la contrapartida, definir los criterios de originación de los ISA, definir el producto de ISA por bootcamp, administrar los ISA, incorporar los aprendizajes al producto de ISA, hacer el monitoreo y reporte de los principales aprendizajes y resultados, ajustar las proyecciones financieras para otorgar ISAs y asegurar repagos, mantener reuniones de seguimiento con todos los actores clave, enviar estados financieros semestrales y anuales y realizar auditorías anuales, entre otras.

- 5.8. **Análisis financiero.** Quotanda es una empresa social en etapa temprana que con apoyo del proyecto podrá alcanzar sostenibilidad financiera durante 2023 y ser rentable en 2024 (ver estados financieros históricos y proyectados en el Anexo V). Su modelo de negocio combina tres fuentes principales de ingresos: las comisiones por originación de nuevos ISAs, las comisiones por la administración de ISAs y las comisiones por el armado de cada convenio para cada nuevo ISA<sup>14</sup>. Al cierre de 2021, Quotanda había originado US\$3,7 millones en ISAs y estaba administrando el servicio de deuda de US\$1,7 millones. Las proyecciones financieras muestran cómo Quotanda podrá crecer sustancialmente el volumen de ISAs originados y el servicio de deuda también. Esto le permitirá un crecimiento sostenido de sus ingresos, que representaron US\$203.149 en 2021, esperando alcanzar US\$302.000 en 2022 y US\$444.000 en 2023.
- 5.9. La clave del modelo de negocio de Quotanda es que está logrando eficiencias en la originación y servicio de ISAs lo cual le permitirá alcanzar la rentabilidad aumentando sus ingresos a un ritmo que resulta razonable. En 2022 espera terminar con 87 socios con los que originará ISAs incluyendo Bootcamps, Bancos, y Financiadores. El crecimiento anual entre 2022 y 2025 será aproximadamente de 50%. Con respecto a su capacidad de repago, las proyecciones permiten anticipar que podrán afrontar los repagos a BID Lab que representarán entre el 12% y el 18% de sus ingresos brutos.

## **VI. Cumplimiento con Hitos y Arreglos Fiduciarios Especiales**

- 6.1. **Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios.** El Organismo Ejecutor se compromete a los arreglos estándar de BID Lab referentes a desembolsos por resultados, a las políticas de adquisiciones y de gestión financiera aplicables a sector privado, congruente con lo establecido en la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP27312) versión de 12 junio de 2019 y lo especificado en la “Guía de Gestión por Hitos y Supervisión Financiera para Cooperaciones Técnicas de BID Lab y del PES”<sup>15</sup>.
- 6.2. El nivel de riesgo identificado como resultado del Diagnóstico de Integridad y Capacidad Institucional (DICI) fue bajo, evidenciando que el Organismo Ejecutor posee un sistema de gestión financiera aceptable para BID Lab y cuenta con una estructura de seguimiento y rendición de cuentas para la presentación de sus Estados Financieros Institucionales ante el Banco.
- 6.3. **Recuperación contingente.** Este proyecto incluye un componente de financiamiento de recuperación contingente para inversión por US\$750.000 considerando que el modelo de negocio de Quotanda genera ingresos para el repago. Los archivos técnicos del proyecto incluyen la hoja de términos acordada con el ejecutor. El ejecutor reembolsará el monto reembolsable de hasta US\$750.000 en pagos semestrales iguales durante un periodo de 4 años. El primer pago semestral lo realizará cuando hayan transcurrido los 36 meses del

---

<sup>14</sup> En los estados financieros quedan denominados como Origination Fees, Servicing Fees y Set Up Fees respectivamente.

<sup>15</sup> Enlace a la [Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID](#)

periodo de desembolso, se cumpla la primera fecha de pago, y Quotanda cumpla por primera vez con el hito gatillador definido en la hoja de términos<sup>16</sup>.

- 6.4. El proyecto podrá tener hasta tres desembolsos, por un monto máximo de US\$375.000 cada desembolso y un máximo acumulado de hasta US\$750.000. Los desembolsos estarán sujetos a la verificación del cumplimiento de las condiciones siguientes:
- 6.5. Para todos los desembolsos, Quotanda deberá presentar: i) reporte de cumplimiento de condiciones financieras previas al desembolso (ver hoja de términos), ii) no objeción al plan de contrataciones actualizado y específico para el uso de los recursos solicitados, iii) convenios en vigor con Bootcamps para otorgar ISAs por un valor al menos igual al del monto solicitado a BID Lab, iv) pagaré condicional al cumplimiento de los hitos gatilladores por el monto solicitado y (v) estados financieros a la fecha del mes último cerrado.
- 6.6. Adicionalmente a las condiciones para todos los desembolsos, para el segundo y tercer desembolso Quotanda deberá demostrar haber otorgado ISAs en México (con recursos propios o de terceros) por un monto igual o mayor al monto desembolsado por BID Lab a la fecha de la solicitud de desembolso.
- 6.7. El cumplimiento de las condiciones no exime al organismo ejecutor de la responsabilidad de cumplir los resultados convenidos.
- 6.8. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo con las necesidades de liquidez del proyecto estimado para un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el BID Lab y el Ejecutor, reflejando las actividades y costos programados en el ejercicio de la planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento de condiciones previas y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: i) verificación por parte del BID Lab de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y, ii) que la AE haya justificado al menos el 80 % de los avances de fondos anticipados acumulados. Los detalles de estas condiciones estarán detallados en la hoja de términos del financiamiento de la recuperación contingente.
- 6.9. Salvo que durante la ejecución el Banco determine lo contrario, se utilizarán las políticas del organismo ejecutor para llevar a cabo las **adquisiciones**. Se presentará una planificación anual de adquisiciones necesarias para la ejecución del Proyecto y cumplimiento de los hitos, junto con el Plan Operativo Anual (POA). BID Lab revisará bajo modalidad ex ante los aspectos técnicos de las adquisiciones que a su criterio lo requieran, en particular las consideradas críticas.
- 6.10. El Organismo Ejecutor deberá preparar y mantener a disposición del Banco sus **estados financieros anuales**. Con recursos de la Contribución, el Banco podrá revisar los estados financieros y realizar revisiones al uso de los recursos aplicados al Proyecto, verificando prácticas financieras y adquisiciones.

---

<sup>16</sup> Haber tenido ingresos brutos iguales o superiores a US\$167.530, que corresponden al 50% de los ingresos proyectados para México en 2024

## **VII. Acceso a la Información y Propiedad Intelectual**

- 7.1. **Acceso a la información.** La información del proyecto se considera confidencial de acuerdo con la Política de Acceso a Información del Banco.
- 7.2. **Propiedad Intelectual.** Quotanda mantendrá la propiedad intelectual de los productos y estudios desarrollados en el marco del proyecto. Quotanda otorgará al Banco acceso no exclusivo, gratuito y perpetuo sobre los estudios y resultados obtenidos a fin de que el Banco pueda (i) difundir los resultados del proyecto y (ii) aplicar las lecciones aprendidas en otros proyectos en la región. De esta forma se asegurará la máxima diseminación de los aprendizajes del proyecto entre la población objetivo y de la región. Asimismo, se aprovechará el aprendizaje para el análisis de futuros proyectos similares a nivel regional.