

**INSTITUTO COLOMBIANO DE CREDITO
EDUCATIVO Y ESTUDIOS EN EL EXTERIOR
“Mariano Ospina Pérez” ICETEX**



PLAN ESTRATEGICO 2016 - 2020

**Oficina Asesora de Planeación
Marzo 2016**

Contenido

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Introducción | 2 |
| Antecedentes..... | 4 |
| 1 Plan Estratégico 2016 – 2020 | 5 |
| 1.1 Componentes del Plan Estratégico | 5 |
| 1.1.1 Misión | 5 |
| 1.1.2 Visión..... | 6 |
| 1.1.3 Valores Institucionales..... | 6 |
| 1.1.4 Lineamientos Estratégicos | 8 |
| 2 Mapa Estratégico | 12 |
| 2.1 Perspectiva - CLIENTES, COMUNIDAD E IMPACTO SOCIAL..... | 13 |
| 2.2 Perspectiva – GESTION FINANCIERA..... | 16 |
| 2.3 Perspectiva – PROCESOS INTERNOS Y ORGANIZACIÓN | 16 |
| 2.4 Perspectiva – APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO | 17 |
| 3 Anexos..... | 19 |
| 3.1 Diagnóstico Externo y del Entorno: | 19 |
| 3.1.1 Tendencias, realidades y retos educativos nacionales e internacionales.... | 19 |
| 3.1.2 Tendencias Sociales, Demográficas y Políticas..... | 20 |
| 3.1.3 Tendencias Tecnológicas..... | 22 |
| 3.1.4 Estudio de Mercado Gestión de Recursos Crédito Educativo, Fondos y Becas..... | 22 |
| 3.1.5 Benchmarking Nacional e Internacional | 24 |
| 3.2 Diagnóstico Interno | 45 |
| 3.2.1 Estrategia..... | 45 |
| 3.2.2 Estructura Organizacional..... | 46 |
| 3.2.3 Tecnología | 47 |

Introducción

Dando continuidad al proceso de transformación establecido mediante la Ley 1002 de 2005, la cual convirtió al Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior “Mariano Ospina Pérez” – ICETEX, en una entidad financiera de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, vinculada al Ministerio de Educación Nacional, fue construido el Plan Estratégico 2011 – 2014, y una vez cumplida su vigencia y obtenidos los resultados, se inicia un proceso de realineamiento, el cual busca en primera instancia revisar su razón de ser, su visión, sus planteamientos estratégicos y los retos que le permitirán cumplir con los lineamientos trazados por el Gobierno Nacional a través del nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un nuevo País”, con la finalidad de seguir contribuyendo con el desarrollo del país.

En este contexto, mediante Acuerdo No. 011 del 30 de marzo de 2016, la Junta Directiva del ICETEX adopta el Plan Estratégico 2016 – 2025, el cual ha sido construido con la participación de la alta dirección y de un grupo interdisciplinario de colaboradores, trazando metas retadoras que permitan a la Entidad, trascender y evolucionar a una mejor posición en términos de una mayor calidad, cobertura, reconocimiento, satisfacción de cliente y desempeño organizacional.

No obstante lo anterior, el presente documento desarrolla el plan estratégico que orientará la gestión de la entidad durante los próximos cuatro años, 2016 – 2020, el cual será objeto de revisión al término de este periodo con el propósito de ajustar y alinear sus objetivos con las políticas del Plan Nacional de Desarrollo, si así fuere necesario.

Para la construcción de dicho plan, se tuvieron en cuenta los retos propuestos para la entidad, basados en 5 megas que conforman el plan de negocios 2016, alineadas con la

política pública colombiana, el Plan Nacional de Desarrollo – PND, Plan Decenal de Educación Terciaria y a las mejores prácticas que en términos de crédito y fomento educativo se desarrolla a nivel nacional e internacional.

Plan de Negocios 2016



Plan Estratégico 2016 - 2020



El Plan Estratégico del ICETEX, considera como una prioridad lograr satisfacer las necesidades y expectativas de su principal usuario “la población estudiantil colombiana” brindando oportunidades para el acceso a la educación tanto en el país como en el exterior, contribuyendo al propósito nacional de “Hacer de Colombia la mejor Educada”.

Este ejercicio de co-creación, utiliza la metodología del Balanced Score Card, como herramienta que permitirá enlazar estrategias y objetivos claves, con desempeño y resultados medibles.

Antecedentes

Acorde con la Ley 1002 de diciembre 2005 por la cual se transforma al ICETEX en entidad financiera de naturaleza especial y el Decreto 1050 de abril de 2006 por el cual se reglamenta parcialmente la misma, el ICETEX tiene como objeto promover la educación superior a través de:

- Otorgamiento de créditos educativos y su recaudo, con recursos propios o de terceros a la población con menores recursos económicos y buen desempeño académico.
- Otorgamiento de subsidios, para los créditos otorgados a partir del primer periodo de 2011, con el fin de contribuir con el sostenimiento de los estudiantes registrados en el Sisbén 1 y 2.
- Acceso a las oportunidades educativas que brinda la comunidad internacional para elevar la calidad de vida de los colombianos.
- Otorga subsidios para el acceso y permanencia en la educación superior de los estudiantes.

1 Plan Estratégico 2016 – 2020

El Plan estratégico de ICETEX contiene su razón de ser definida en la misión, los valores organizacionales que enmarcarán el comportamiento de los colaboradores al servicio de la entidad, su visión de futuro, lineamientos o pilares estratégicos junto con sus objetivos, componentes que plasman los lineamientos que orientarán la marcha de la entidad con la finalidad de afianzar su gestión, durante los próximos cuatro años (2016-2020).



1.1 Componentes del Plan Estratégico

1.1.1 Misión

La razón de ser de la Entidad en el nuevo contexto futuro del País, se representa en aquellas actividades que justifican nuevos esfuerzos que el ICETEX deberá realizar por

sus clientes (oferta y demanda educativa). Esto se resume en su nueva misión. El ICETEX define su misión así:

Contribuimos a la prosperidad del país y al propósito de alcanzar los sueños de los colombianos y sus familias, acompañando su educación en Colombia y en el mundo, con equidad y calidad.

1.1.2 Visión

Constituye la declaración que guiará al **ICETEX** en el contexto interno y externo cambiante en el que se mueve. La evolución que la organización plantea a largo plazo, sobre cómo espera que sea a futuro, se detalla en su nueva visión:

Seremos a 2025 la Entidad de los colombianos que contribuye significativamente a la transformación social y a una Colombia mejor educada, convirtiéndonos en uno de los 5 líderes internacionales en gestión de recursos de fomento a la educación, con eficiencia organizacional, orientación al cliente, innovación y apoyo tecnológico.

1.1.3 Valores Institucionales

Los Valores Estratégicos representan, las convicciones o filosofía del total de colaboradores de la Entidad, que deben desarrollar o fortalecer para el logro de las metas trazadas. A continuación se detallan cada uno de los 5 nuevos valores estratégicos.

*Integridad
Trabajo en equipo
Vocación al servicio
Compromiso con la innovación y la excelencia
Solidaridad*

Integridad: Somos siempre íntegros, actuamos con honestidad, transparencia, responsabilidad, lealtad y respeto. Propondemos por hacer siempre lo correcto y con rectitud por encima de otros intereses y mantener a todos en la entidad responsables por sus actos.

Trabajo en equipo: Preservamos la unidad del equipo y nuestra diversidad. Nos esforzamos en trabajar en colaboración con nuestros colegas y aliados para producir los mejores resultados posibles.

Vocación al servicio: Continuamente demostramos disposición a cuidar los intereses y satisfacer las necesidades de nuestros clientes tanto internos como externos, nos anticipamos a conocerlas y respondemos de manera efectiva con un servicio de alta calidad.

Compromiso con la innovación y la excelencia: Damos al máximo todas nuestras capacidades para cumplir con todo aquello que nos ha sido confiado. Nos atrevemos a emprender acciones innovadoras construyendo nuestro futuro y mejoramos cada cosa que hacemos y nos aseguramos que quede bien. Nos esforzamos por ser los mejores en todo lo que hacemos logrando una cultura de mejora continua.

Solidaridad: Sentimos como propias las necesidades de nuestro público objetivo, y trabajamos en función de ellas.

1.1.4 Lineamientos Estratégicos

Con base en el diagnóstico interno y aquel realizado tanto en el ámbito nacional como internacional con las entidades líderes en la sofisticación de su portafolio, y teniendo en cuenta los retos que le impone al ICETEX el Plan Decenal de Educación y el Acuerdo por lo superior, se visualizaron 10 retos para el cumplimiento de la política en materia educativa, los cuales fueron el punto de partida para la definición de los lineamientos que permitirán al ICETEX cumplir con su visión al 2025 - 2040.

De igual manera, una vez revisada y ajustada la Misión, Visión y los Valores, y de acuerdo con la metodología del B.S.C., se procedió a la identificación de los Lineamientos Estratégicos los cuales definen los principales pilares de la estrategia del ICETEX. La identificación de los Lineamientos le permitirá a la entidad concentrar y focalizar sus esfuerzos para poder llegar al destino final propuesto en su Visión.

En este contexto, el ICETEX definió cinco (5) lineamientos estratégicos que le permitirán focalizar esfuerzos diferenciadores en el mercado objetivo, enfrentar los 10 retos que le plantea el entorno y los desafíos de crecimiento organizacional y cumplir con su visión al 2025.

Con base en el análisis antes citado se plantean 5 lineamientos estratégicos que permitirán focalizar esfuerzos diferenciadores en el mercado objetivo y así también enfrentarlos efectivamente para cumplir con su visión al 2025.

Finalmente, a partir de los cinco (5) lineamientos se definieron 16 objetivos estratégicos alineados a las perspectivas organizacionales según metodología de Kaplan y Norton de

Mapa Estratégico: 1. Aprendizaje, Innovación y Crecimiento, 2. Procesos Internos y Organización, 3. Gestión Financiera, 4. Clientes y Comunidad e Impacto Social.



Lineamientos Estratégicos

Articulación de la Política Pública
 Orientación al Cliente
 Innovación de Portafolio de Productos y Servicios
 Transformación Organizacional y Sostenibilidad Financiera
 Gestión Integral de la Cadena de Valor y Liderazgo Tecnológico

A continuación se muestran los cinco (5) lineamientos identificados por la alta dirección, así:

1. Articulación Política Pública

ICETEX aportará como facilitador del cumplimiento de la política pública y educativa a

nivel nacional, mediante el financiamiento a la cobertura de oferta y a la calidad a programas de acreditación de las IES, Ecosistemas Científicos, clústeres regionales y nuevas sedes; financiamiento a la demanda por medio de créditos, becas y gestión de fondos promoviendo la internacionalización y regionalización del sistema de educación terciaria bajo criterios y alineado con pilares de permanencia, pertinencia, movilidad, definidos por el Plan Decenal de Educación Terciaria y el PND entre otros.

En financiación de calidad y cobertura de oferta el apoyo del ICETEX consistirá en financiar acreditación de IES ya existentes, creación de nuevas sedes y ecosistemas científicos (Colombia Científica-Programas Clase Mundial) mediante la financiación de:

- Refuerzo planta investigadores: profesores visitantes, escuelas de verano, pasantías postdoctorados.
- Recursos de investigación físicos y humanos: equipos necesarios y redes de técnicos.
- Apuestas productivas regionales: innovación regional, transferencia tecnológica entre actores involucrados.
- Fortalecer posgrados: renovaciones curriculares y/o creación de nuevos, pasantías estudiantes posgrado.
- Atracción de estudiantes: divulgación internacional, fortalecimiento de intercambios académicos.

2. Orientación al Cliente

Con el fin de mejorar la experiencia del cliente, el ICETEX deberá asegurar la calidad del servicio al prestatario, las familias, los mandantes y las instituciones educativas en toda la cadena de valor; para ello debe concebir los mecanismos para identificar las necesidades y las tendencias del mercado, que le permitan construir una comunidad de beneficiarios.

De igual manera, a partir de un proceso de endomarketing buscará conquistar a los empleados a través de distintas actividades y demostraciones que los vayan comprometiendo más con los valores, objetivos, planes, productos, servicios y promociones.

3. Innovación en el portafolio de productos y servicios

Consiste en el grado de innovación y sofisticación del portafolio de los productos del activo, el pasivo, el patrimonio; así como los servicios a ofrecer al cliente, las instituciones educativas y de gobierno atendiendo a criterios de regionalización y la micro segmentación.

4. Transformación Organizacional y Sostenibilidad Financiera

Consiste en crecer en el modelo de negocio diversificando de ingresos, manteniendo la eficiencia organizacional y administrativa de camino a la excelencia, alcanzando la capacidad organizacional necesaria para enfrentar los retos de negocio en términos de colocaciones, fondeo y vinculación de posibles inversionistas o aportantes.

5. Gestión Integral de la Cadena de Valor y Liderazgo Tecnológico

ICETEX está encargado de la gestión de todo el ciclo de vida del prestatario desde la identificación de los prospectos en colegios hasta la gestión de la empleabilidad, así como posgrados y generación de comunidades, lo cual implica la estructuración de: (a) procesos, (b) tecnología y (c) alianzas estratégicas.

2 Mapa Estratégico

Es un marco visual en el que se integran todos los lineamientos estratégicos en los cuales se enmarcan los objetivos definidos por la entidad de acuerdo con las perspectivas que maneja la metodología del B.S.C. en el ICETEX (Articulación Política Pública, Orientación al Cliente, Innovación de Portafolio de Productos y Servicios, Transformación Organizacional y Sostenibilidad Financiera, Gestión Integral de la Cadena de Valor y Liderazgo Tecnológico).

El mapa fue diseñado bajo la arquitectura específica de causa efecto e ilustra cómo interactúan las cuatro perspectivas del B.S.C. Adicional a la definición de los objetivos se especifican los indicadores, las metas y las iniciativas.

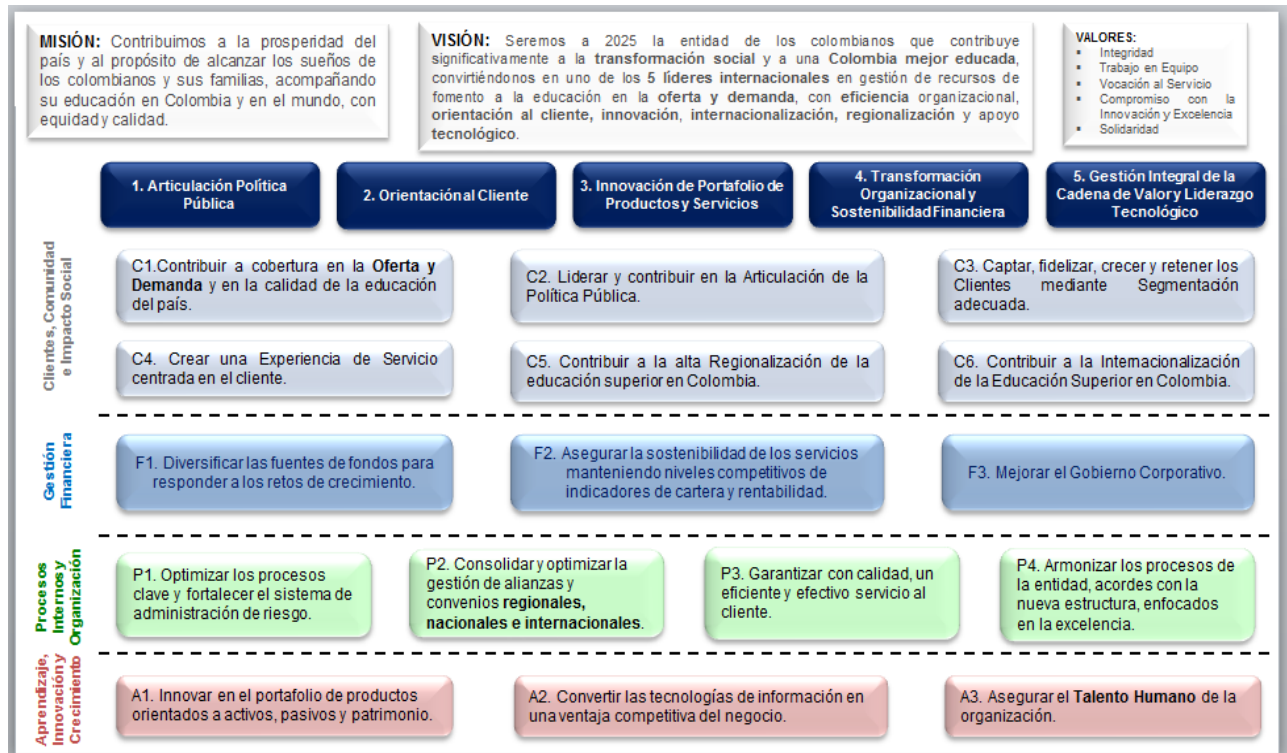
Indicadores: Son la manera como será rastreado el éxito en el cumplimiento de la estrategia.

Metas: Nivel de desempeño esperado

Iniciativas: Planes de acción claves que se desarrollan para alcanzar los objetivos estratégicos cerrando la brecha existente entre los indicadores y sus respectivas metas.

El Mapa Estratégico del ICETEX se encuentra conformado por un total de 16 objetivos estratégicos así:

MAPA ESTRATEGICO ICETEX 2016- 2020



A continuación se señalan las definiciones detalladas para cada uno de los objetivos estratégicos alineados con las metas y estados acordados a 2025, alineados con la visión 2025 y con Plan Decenal de Educación y Colombia la más educada a 2025:

2.1 Perspectiva - CLIENTES, COMUNIDAD E IMPACTO SOCIAL

Objetivo C1. Contribuir a cobertura en la oferta y demanda y en la calidad de la educación del país

Contribuir a cobertura en la oferta y demanda, y calidad de la educación del país mediante la financiación de:

Demanda: financiamiento de matrícula generando nuevos créditos, fondos y becas

Oferta y Calidad: financiamiento de acreditación de IES ya existentes, creación de nuevas Sedes y ecosistemas científicos (Colombia Científica) mediante la financiación de:

- **Refuerzo planta investigadores:** profesores visitantes, escuelas de verano, pasantías, postdoctorados.
- **Recursos de investigación físicos y humanos:** equipos necesarios y redes técnicos.
- **Apuestas productivas regionales:** innovación regional, transferencia tecnológica entre actores involucrados.
- **Fortalecer posgrados:** renovaciones curriculares y/o creación de nuevos, pasantías estudiantes posgrado.
- **Atracción de estudiantes:** divulgación internacional, fortalecimiento de intercambios académicos.

Objetivo C2. Liderar y contribuir en la articulación de la política pública

Liderar y contribuir en la articulación de la política pública en la oferta y la demanda con diferentes actores de la cadena de valor que propenda desde la equidad por la calidad, cobertura, pertinencia, disminución de la deserción en la Educación Superior y el aumento de la empleabilidad, así como construir una fuerte y sostenible comunidad de Asociaciones de egresados y profesionales, IES y Sector Privado.

Objetivo C3. Captar, fidelizar, crecer y retener los clientes mediante segmentación adecuada

Captar, fidelizar, crecer y retener los clientes mediante segmentación adecuada, a través de analítica avanzada por variables claves, alineados con política pública tales como cobertura, calidad, pertinencia, deserción, empleabilidad, ROI carrera y otros que

permita desarrollar nuevos productos y servicios diferenciales, y nuevos canales en el mercado cada vez más orientados a las necesidades del cliente, a su ICETEX sostenibilidad y el posicionamiento de marca ICETEX.

Objetivo C4. Crear una experiencia de servicio centrada en el cliente

Crear una **experiencia de cliente** durante los diferentes momentos de verdad de acceso a los productos y servicios tanto presencial como digital, mejorando la satisfacción del cliente por canal y el nivel de NPS.

Objetivo C5. Contribuir a la alta regionalización de la Educación Superior en Colombia

Contribuir a la alta **regionalización** de la educación superior en Colombia mediante la financiación de Clústeres de Educación Superior Regionales (P. Ej. Eje cafetero – Manizales), la financiación de nuevas sedes y cupos regionales y el ofrecimiento de un portafolio segmentado a todas las regiones de acuerdo a necesidades productivas.

Objetivo C6. Contribuir a la internacionalización de la Educación Superior en Colombia.

Contribuir a la **internacionalización** de la Educación Superior en Colombia, para la visibilidad y reconocimiento internacional de la IES mediante: (a) la promoción, relacionamiento institucional y facilitación de la cooperación internacional a través de una área de internacionalización que se convierta en la “agencia / Departamento de cooperación internacional para la ES”, (b) contribuir a la generación y financiación de nuevos convenios y acuerdos internacionales, atracción de docentes y estudiantes internacionales, financiación en la formación de docentes colombianos en el exterior, y

apoyar en el financiamiento de programa de universidades de clase mundial y nivelación de inglés a profesores y estudiantes.

2.2 Perspectiva – GESTION FINANCIERA

Objetivo F1. Diversificar las fuentes de fondos para responder a los retos de crecimiento.

Diversificar las fuentes de fondos para responder a los retos de crecimiento hasta alcanzar la implementación del nivel 7 del modelo de madurez: banca de inversión y fomento educativo.

Objetivo F2. Asegurar la sostenibilidad de los servicios manteniendo niveles competitivos de indicadores de cartera y rentabilidad

Asegurar la sostenibilidad de los servicios manteniendo niveles competitivos de rotación y recuperación de cartera para obtener indicadores adecuados de ROE y ROA según mejores prácticas.

Objetivo F3. Mejorar el Gobierno Corporativo

Mejorar el Gobierno Corporativo con miras a diversificar el patrimonio y el pasivo e incorporar capacidades en la junta directiva relacionadas con la banca para diversificar el portafolio de productos y servicios.

2.3 Perspectiva – PROCESOS INTERNOS Y ORGANIZACIÓN

Objetivo P1. Optimizar los procesos clave y fortalecer el sistema de administración de riesgo.

Optimizar los procesos clave y fortalecer el sistema de administración de riesgos, incorporando la innovación, uso de metodologías y mejores prácticas como valor organizacional que asegure la mejora continua.

Objetivo P2. Consolidar y optimizar la gestión de alianzas y convenios regionales, nacionales e internacionales

Consolidar y optimizar la gestión de alianzas y convenios regionales, nacionales e internacionales que permitan gestionar integralmente la cadena de valor y desarrollar fondos suficientes en las regiones del país.

Objetivo P3. Garantizar con calidad, un eficiente y efectivo servicio al cliente

Garantizar con calidad, un eficiente y efectivo servicio al cliente mediante la mezcla balanceada entre empleados directos y contratistas/aliados especializados con un modelo y sistema de gestión y seguimiento orientado al ciclo de vida del cliente.

Objetivo P4. Armonizar los procesos de la entidad, acordes con la nueva estructura, enfocados en la excelencia

Armonizar los procesos de la entidad, acordes con la nueva estructura, enfocados en la excelencia teniendo en cuenta criterios de eficacia, eficiencia, efectividad y confiabilidad tomando como referencia mejores prácticas internacionales

2.4 Perspectiva – APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO

Objetivo A1. Innovar en el portafolio de productos orientados a activos, pasivos y patrimonio

Innovar en el portafolio de productos orientados a activos, pasivos y patrimonio según segmentación multivariable de clientes y desarrollar nuevos servicios partiendo de la banca de fomento.

Objetivo A2. Convertir las tecnologías de información en una ventaja competitiva del negocio

Convertir las tecnologías de información en una ventaja competitiva del negocio, contribuyendo a la integración de sinergias de las soluciones de TI del sector educativo, llegando a un nivel de habilitación con TI superior al 90% de los procesos clave, alto uso, implementación y apropiación del core bancario y alto nivel de implementación de servicios y soluciones de inteligencia de negocio y analítica de información especializada en educación y crédito.

A3. Asegurar el talento humano de la organización

Asegurar y contar con el mejor talento humano fomentando sus capacidades, conocimientos, actitudes y valores orientados al cumplimiento de los objetivos, los retos del negocio y estableciendo una cultura basada en el crecimiento, productividad y desempeño.

3 Anexos

Hacen parte integral del Plan Estratégico 2016 -2020 los análisis realizados en relación con el diagnóstico interno y externo de la Entidad, los cuales fueron fundamentales para soportar los lineamientos estratégicos sobre los cuales se orientará la gestión del ICETEX en los próximos años.

3.1 Diagnóstico Externo y del Entorno:

Identifica los principales retos, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y brechas que tiene actualmente ICETEX para los próximos 4 años (2016-2020) y a más largo plazo, teniendo en cuenta tendencias y el escenario educativo, social, político, tecnológico y de mercado (nacional e internacional) de la gestión de recursos de crédito educativo, fondos y becas que afecta la Entidad.

3.1.1 Tendencias, realidades y retos educativos nacionales e internacionales

Ante los cambios demográficos, económicos y poblacionales, se ha impuesto a los sistemas educativos y a las instituciones la necesidad de desarrollar la capacidad de adaptar los mecanismos institucionales para responder a los usuarios y beneficiarios en los diferentes sectores, contextos y estructuras culturales en que se encuentren.

El modelo tradicional de financiamiento de las instituciones de educación superior – IES- bien sea con recursos de matrícula o transferencias de los estados se va modificando con la tendencia a gestionar recursos de otra forma, mediante alianzas, convenios, venta de servicios, patrocinios, alquileres, y bolsas concursables, entre otras.

- Se espera que para 2030 la población mundial llegue a 8,3 billones. El 60% vivirá en ciudades y aumentará la migración. Podrá disminuir el crecimiento económico en países de alto envejecimiento. Aumentará la demanda de alimentos, agua y energía y los patrones de consumo de la clase media. Se está dando un cambio en los patrones de cambio climático.
- En 2011 el gasto medio por estudiante en OCDE fue USD9.487, desde educación primaria a terciaria. (USD8.296 en primaria, USD9.280 en secundaria y USD13.958 en terciaria). Más de 12% de gasto público va a educación y muchos países han priorizado políticas para estudiantes desfavorecidos, poblaciones diversas, capacidades en los profesores y acceso.
- El aumento de la cobertura es una realidad en todos los países y regiones, gracias a la masificación de la educación media.
- La cobertura mayor plantea también el de permanencia y calidad. La OCDE asume como premisa que el acceso a una educación terciaria de calidad es más importante que fomentar la competitividad económica. Esta perspectiva exige diversificar la oferta con programas que favorezcan la conexión con el mercado laboral, promuevan acceso social y geográfico y atiendan diversos grupos de estudiantes, muchos de ellos de entornos desfavorables.

3.1.2 Tendencias Sociales, Demográficas y Políticas

Muestra algunas tendencias y posibles efectos sociales, demográficos, económicos y políticos que deben tenerse en cuenta como retos para ICETEX a futuro en el marco de su planeación estratégica por los posibles impactos en su política de financiamiento.

Incluye los principales hallazgos, conclusiones y retos en los siguientes 6 frentes:

- Crecimiento y Cambio de la Pirámide Poblacional en Colombia frente a otros países y sus posibles efectos para ICETEX: combinando la pirámide poblacional con el nivel de educación de 1980 a 2040 se puede ver como aumenta la proporción de la demanda de educación terciaria en adelante y de acuerdo a rezagos de años anteriores (en Colombia existirán al 2040 población importante que seguirá teniendo solo primaria y secundaria) con lo cual es clave tener en cuenta la importante demanda de educación para el trabajo (Oportunidad).
- El reto de cobertura de educación del postconflicto para ICETEX: entre 20.000 a 30.000 desmovilizados* generaría acuerdo con las Farc, con lo cual ICETEX tiene importante reto después del posconflicto ya que adicional a la demanda actual, la educación y la financiación del posconflicto cumplirán un rol fundamental para la reinserción a la vida civil de los desmovilizados.
- El aumento de la tendencia de inversión en educación desde el presupuesto General de la Nación: de los 216 billones del Presupuesto General de la Nación, 28,9 billones de pesos (13,4%) y el 8% del valor a inversión en educación superior se destinarán para 2015 a educación, siendo por primera vez el rubro más alto del presupuesto en la historia del país y siendo un escenario inmejorable para el crecimiento de ICETEX.
- Las tendencias macroeconómicas de algunas variables pueden afectar los ingresos de ICETEX y la volatilidad /deserción de los beneficiarios: la baja de precios de petróleo de 2014/2015 afectará el presupuesto general de la nación 2016 bajando en 3,7% y podría afectar el crecimiento del PIB llegando a niveles entre 1% y 3,4%. Adicionalmente la Tasa de cambio podría llegar a niveles de 3.300 pesos /dólar y el IPC a 7% en el peor de los casos teniendo posibles efectos en deserción de estudiantes para ICETEX.

- Las tendencias de los créditos en general en Colombia: las tendencias de los créditos en Colombia a 2015 reafirma la necesidad y búsqueda de créditos especialmente por los estratos 2 y 3 para la generación de ingresos y educación en pro de una mejor situación económica futura.
- La tendencia social de la discriminación laboral de género y dignificación del trabajo: en el país sigue la tendencia social de discriminación laboral por género que se da a nivel salarial, empleo, ocupacional y en el acceso a la educación formal, esto implica un reto de equidad para ICETEX.

3.1.3 Tendencias Tecnológicas

Existen 4 Mega-tendencias tecnológicas de las cuales se desprenden casi todas las nuevas tecnologías de punta que serán fundamentales para apalancar el negocio de ICETEX. Estas son: Movilidad, Cloud, Business Intelligence/analytics - Big Data y Social Media, de las cuales la entidad ya ha pensado en implementar varias en su PETI a 2018 aun cuando tiene el reto de terminarlas e implementarlas y alinearlas con su nueva estrategia 2016-2020 y gestionar su cambio con calidad.

El surgimiento de nuevos formatos y tecnologías podría alterar los fundamentos del negocio de la educación para el año 2025. Frente a la 5 mega tendencias de Forbes al 2025 con el uso de la tecnología ICETEX debe analizar como impactar positivamente en el financiamiento de oferta y demanda cubriendo sus necesidades particulares a futuro.

3.1.4 Estudio de Mercado Gestión de Recursos Crédito Educativo, Fondos y Becas

La caracterización del mercado de gestión de recursos (créditos educativos, fondos y becas) se desarrolló bajo tres enfoques:

Estructura

Comportamiento de la demanda

- Participación y composición de la demanda crédito educativo, fondos y becas a nivel nacional y por departamentos
- Deserción/volatilidad.
- Perfiles, preferencias Grandes Clientes y estudiantes beneficiarios
- Segmentación (ej. empleabilidad, retorno a la inversión, pertinencia, deserción, otros).

Comportamiento de la oferta

- Distribución de participación de la oferta.
- Competencia y Diversidad de instituciones.
- Estructura de costos y tasas de las instituciones (fija/variable) para créditos discretos y no discretos.
- Utilización de capacidad instalada.
- Barreras de entrada/salida

Conducta

Relacionamiento con entorno

- Fijación de precios/tasas de interés.
- Posicionamiento Valor percibido / sofisticación portafolio – Reloj Bowman
- Publicidad / promoción.
- Desarrollo de nuevos servicios.
- Cobertura y relacionamiento con IES y estudiantes
- Cobertura (por estrato, ingresos familiares, genero) – unión oferta y demanda
- Tendencias Herramientas virtuales (MOOCS)

Cambio de capacidad

- Expansión / contracción de capacidad interna (gastos administrativos / personal)
- Estructura organizacional y tramos de control
- Alianzas con Bancos, Banca Multilaterales, Fondos, Fundaciones de tercer piso, Entidades regionales e IES.
- Eficiencia organizacional (rotación de cartera)

Eficiencia

- Costos crecientes/decrecientes.
- Eficiencia organizacional (rotación de cartera y otros indicadores).
- Calificación de riesgos

Desempeño

- Superávit/déficit financiero.
- KPI's claves que se manejan en el sector bancario de fomento educativo.

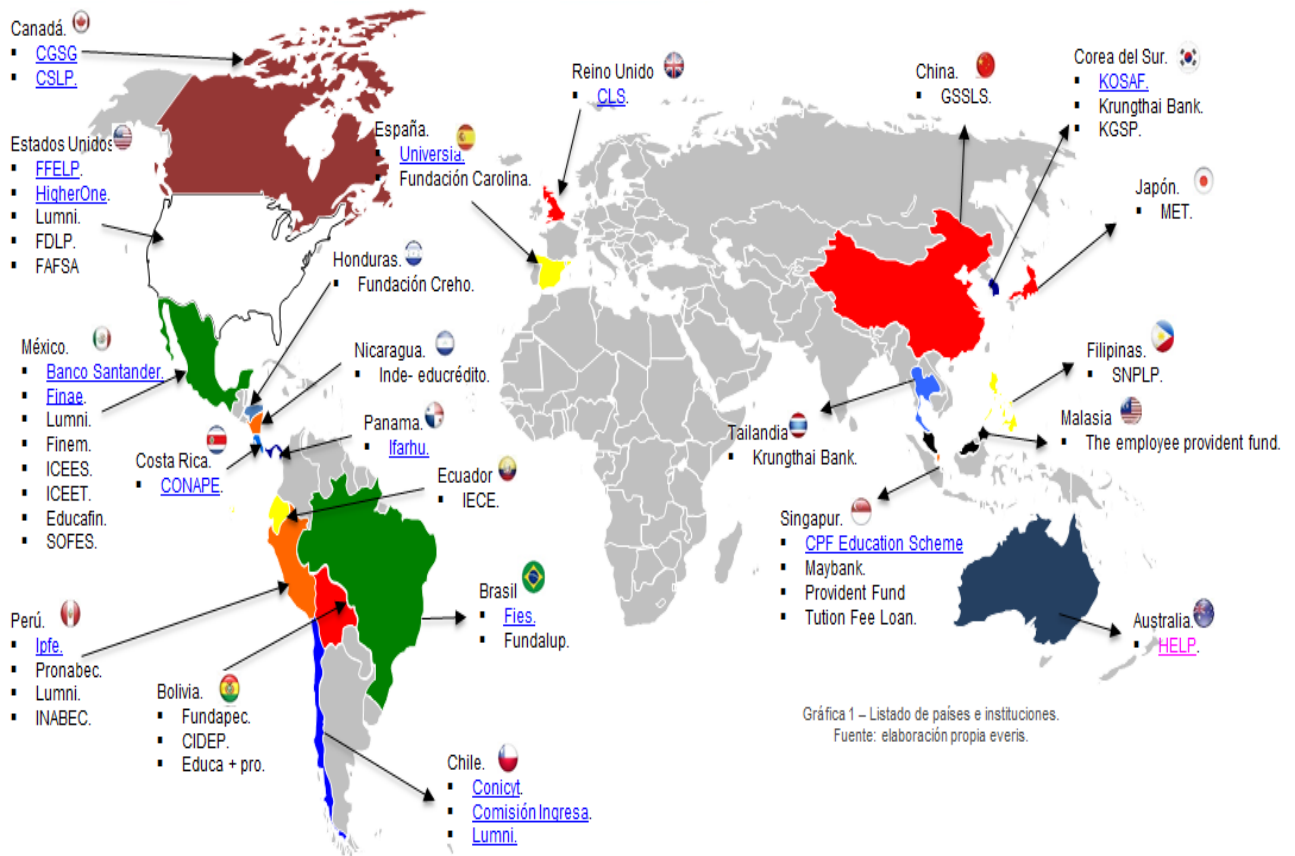
3.1.5 Benchmarking Nacional e Internacional

El propósito de este análisis buscó identificar los retos, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y brechas de ICETEX comparándola frente a otras entidades similares de gestión de recursos de crédito educativo, fondos y becas a nivel internacional y nacional para tener en cuenta a futuro las mejores prácticas en sus capacidades para competir.

El benchmarking en el entorno nacional fue realizado con instituciones de relevancia en términos de mercado y relación con una política enfocada a la financiación del crédito educativo. Entre ellas, el Fondo Nacional del Ahorro, Colfuturo, Global Education,

Metlife, Mapfre, Fullbright, Fundación Carlos y Antonia Michelsen, Lumni, Compensar, Cafam, Banco Pichincha, Bancolombia, Banco Av Villas, Banco Bogotá, Banco BBVA, Universidad de los Andes, Apice.


El benchmarking internacional fue realizado con 48 entidades similares de 22 países y 5 continentes, análisis del cual se obtuvo información sobre las mejores prácticas para la potencial implementación de reformas en la entidad que permitan optimizar su gestión a través de la innovación en sus productos y la prestación del servicio.





Gráfica 1 – Listado de países e instituciones.
Fuente: elaboración propia everis.

3.1.5.1 Fichas Técnicas


COLOMBIA - Contexto social, político y educativo

| País | Cifras |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | País de ingreso medio-alto según el Banco Mundial. |
| | Crecimiento económico sostenido en la última década , con un aumento del PIB de 4.6% en 2014 y una proyección de 2.8% en 2015. |
| | Se enfrenta a una desaceleración por la reducción en los precios internacionales del petróleo : La caída en los precios del petróleo ha provocado una depreciación muy fuerte de la divisa, la cual se ha combinado con el fenómeno del Niño para aumentar las cifras inflacionarias por encima del límite superior de 4%. Debido a lo anterior, el Banco de la República empezó a subir las tasas en septiembre a 4.75% y se espera que termine el 2015 cerca del 5,25% (Asobancaria, 2015). |
| | Datos de ingreso per cápita según el FMI (2015): USD 5687 a precios corrientes, USD 13793 si se mide por PPP. |
| | Desempleo en mínimos históricos , a septiembre de 2015 se mantenía en 9.1% (DANE, 2015) |
| | Actualmente se encuentra adelantando negociaciones de paz con las FARC. |
| | Gasto en educación según datos de la OCDE (2015): USD 5183 por cada estudiante de educación superior, tras ajustar por PPP. 6.5% del PIB para el total de niveles educativos. |


| Entidad | Cifras |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Tipo de institución. Institución de carácter mixto : capital público por medio de Colciencias y el Icetex, capital privado a partir de donaciones. |
| | Fuente de fondeo. Se financia a partir de donaciones de entidades públicas y privadas , así como con ingresos por préstamos vigentes . Ofrece programas de crédito-beca para estudios de maestría y doctorado en todas las áreas, y especializaciones en las ciencias de la salud. Únicamente programas en el exterior. Parte de los recursos se puede emplear para sostenimiento, materiales de estudio, tiquetes aéreos, instalación y seguros. Programa de crédito en dólares, con condonación parcial si se cumple con ciertas condiciones. |
| | Productos y servicios. <ul style="list-style-type: none"> El financiamiento es de máximo 25 mil dólares anuales, con un máximo de 50 mil dólares a lo largo de dos años. Para recibir la condonación parcial de la deuda, el estudiante debe volver a Colombia y permanecer por un periodo igual a dos veces el periodo estudiado más un año. El porcentaje de condonación depende del programa y la vinculación laboral en el país. Los estudiantes de maestrías en Administración reciben un 25% de condonación, mientras el resto de programas obtiene una condonación de 50%. En caso de trabajar al menos un año para una entidad pública, académica o de investigación, se condona un 10% adicional. |
| | Beneficiarios. A 2015 , ha financiado los estudios de 10,580 estudiantes , de los cuales 1,729 hicieron doctorado y 8,851 cursaron maestría. Hasta el año anterior (2014), había desembolsado un total de 228 millones de dólares en créditos. |
| | Tasa de Interés. Tasa de interés de 7% durante estudios, 9% durante amortización, y 15% durante amortización acelerada (sin condonación debido a incumplimiento de las condiciones). |
| | Plazo. Plazo negociable, máximo 72 meses después de finalizar los estudios . |
| | Inversiones. Han gastado 5 millones de dólares en los últimos 5 años para el desarrollo de su sistema de gestión de fondos. |
| | Garantías. Cuando no se condona el crédito, es garantizado con codeudor solidario y el patrimonio de su alianza con Bancolombia, quien sigue con el crédito. |

| País | | Cifras |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  fna AHORRO Construyendo Sociedad | Tipo de institución. | Institución de carácter estatal. |
| | Fuente de fondeo. | Recursos provenientes de cesantías, rendimientos de inversiones, ahorros voluntarios de beneficiarios, aportes de la Nación, entidades de derecho público y particulares, y resultados financieros anteriores. |
| | Productos y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> Otorga recursos para una variedad de programas: técnico, tecnológico, diplomado, pregrado y posgrado (especialización, maestría, doctorado y postdoctorado), educación para el trabajo y el desarrollo humano, carrera de oficial en las Fuerzas Armadas, educación continuada y cursos de actualización. Ofrece líneas de corto y largo plazo, con las cuales es posible financiar hasta el 100% del valor de la matrícula, según la capacidad del afiliado. Es necesario tener una hipoteca abierta, una prenda o pignoración sobre las cesantías, y/o un codeudor solidario. Existen límites en los montos máximos del cupo de crédito según el programa: 300 SMLMV para pregrado, 250 SMLMV para posgrado, 20 SMLMV para programas de educación continuada, de actualización, para el trabajo o el desarrollo humano en Colombia, y 28 SMLMV para programas de estas características en el exterior. |
| | Beneficiarios. | Dirigido a los afiliados del Fondo Nacional del Ahorro que cumplen con requisitos de antigüedad y aporte de cesantías y/o ahorro voluntario, así como puntajes mínimos según el sistema interno del FNA. |
| | Tasa de Interés. | Tasa de interés de 0,91% mes vencido, equivalente a 11.48% efectivo anual. |
| | Plazo. | Plazo negociable, hasta 1,5 veces el período de estudios. |
| | Garantías | <ul style="list-style-type: none"> Codeudor. Pignoración de cesantías, para empleados sector público. Garantía Real o hipoteca. |


Fulbright Colombia (1957)

| Colombia | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País | | Cifras |
|  FULBRIGHT COLOMBIA | Tipo de institución. | Representación colombiana del programa internacional del Departamento de Estado de los Estados Unidos. |
| | Fuente de fondeo. | Financiación mixta, proveniente de entidades gubernamentales colombianas, el Departamento de Estado, otras entidades en Colombia y agencias de cooperación estadounidenses, entre otras fuentes |
| | Productos y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> Ofrece cuatro líneas para programas universitarios: <ul style="list-style-type: none"> Colciencias - Fulbright: dirigida a la investigación y desarrollo de la CT&I en Colombia. Fulbright - MinCultura para artistas: dirigido a artistas con trayectorias sobresalientes. Maestría o doctorado. Fulbright - Ecopetrol: áreas que promuevan el desarrollo sostenible del país, especialmente en las regiones. Maestría o doctorado. Fulbright - Saldarriaga Concha: para personas con discapacidad física, intelectual, sensorial y múltiple. Maestría o doctorado. Sus becas son ofrecidas como créditos 100% condonables si se cumplen condiciones de retorno al país y desarrollo de ciertas actividades en el país, como CT&I. Apunta a profesionales con excelencia académica. |
| | Beneficiarios. | Desde el inicio del programa ha beneficiado a 2564 colombianos. El monto en 2011 ascendió a USD 1'735.300,38. |
| | Tasa de Interés. | Para la amortización de los créditos condonables que no fueron condonados por no cumplir con los requisitos en los programas doctorales, la tasa será el promedio del IPC de los últimos 12 meses anteriores al mes en el que se va a calcular el interés. |
| | Garantías | En caso de incumplimiento, va garantizado con patrimonio de la institución. |


Global Education (1997)

| Colombia | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País | | Cifras |
|  | Tipo de institución. | Compañía privada. |
| | Fuente de fondeo.. | Financiación privada. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite el financiamiento de programas en instituciones técnicas profesionales, instituciones universitarias, escuelas tecnológicas y universidades, en el país o en el exterior. ▪ Opera bajo la modalidad de seguro educativo, por medio del cual se propagan los estudios superiores de los beneficiarios. ▪ Debe adquirirse 6 años antes que los beneficiarios comiencen sus estudios de pregrado, 9 años antes en caso que el seguro se destine a estudios de posgrado. ▪ Cubre hasta 10 periodos académicos o cinco años en la institución de educación superior en Colombia elegida por sus hijos, por un monto equivalente a 4, 6, 8, 10, 12 o 13 SMMLV en el momento de ingresar a la universidad. Puede adquirirse por semestres. ▪ Diez años a partir de la fecha estimada de ingreso a la universidad para empezar usar los beneficios. Plazo de diez años adicionales para terminar el uso del plan, una vez iniciado el reclamo de beneficios. |
| | Productos y servicios. | Los desembolsos son realizados por Global Education, a partir de los recursos ahorrados. De no haberse ingresado recursos en el seguro, no se hace efectivo el plan. La responsabilidad recae sobre los padres o el pagador de las contribuciones. |
| | Garantías | |
| | | |


Sufi – Marca Bancolombia (1971)

| Colombia | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País | | Cifras |
|  | Tipo de institución. | Anteriormente una compañía de financiamiento independiente, en 2010 sus líneas de crédito educativo y consumo pasaron a ser parte de Bancolombia. Las líneas restantes conforman Compañía de Financiamiento Tuya S.A. |
| | Fuente de fondeo. | Financiación mixta, proveniente de entidades gubernamentales colombianas, el Departamento de Estado, otras entidades en Colombia y agencias de cooperación estadounidenses, entre otras fuentes |
| | Productos y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite financiar programas de tipo técnico profesional, tecnológico, pregrado, especialización, maestría y doctorado. |
| | Beneficiarios. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Otorgó crédito a 6881 personas en 2014, con un saldo de cartera de 34604 millones de pesos en aquel año ▪ Corto plazo: tasa de 1.55% mes vencido, más cuota de manejo por uso. ▪ Largo Plazo: tasa de 1.75% mes vencido, más cuota de manejo por uso. |
| | Tasa de Interés. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Largo plazo posgrado tasa de 1,65% mes vencido, más cuota de manejo por uso. |
| | Plazo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plazos varían según línea: 6 o 12 meses (corto plazo), 5 años tras finalizar estudios, con un máximo de 12 tras tomar el crédito (largo plazo pregrado), 3 años tras finalizar posgrado, con un máximo de 8 años (largo plazo posgrado), y 60 meses (alianza Colfuturo) |
| | Garantías. | Codeudor y a la final el patrimonio de la entidad. |


AUSTRALIA - Contexto social, político y educativo

| País | Cifras |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | País desarrollado, con indicadores importantes de inmigración y estudiantes internacionales. |
| | Actualmente gobernado por el Partido Liberal (de derecha). |
| | Presenta las matrículas más costosas para estudiantes internacionales según HSBC. |
| | Datos de ingreso per cápita según el FMI (2015): USD 52,454 a precios corrientes, USD 47,607 si se mide por PPP. |
| | Gasto en educación según datos de la OCDE (2015): USD 16,859 por cada estudiante de educación superior, tras ajustar por PPP. 5.6% del PIB para el total de niveles educativos. |
| Recientemente, descartó adelantar un proyecto de reforma educativa que habría eliminado las regulaciones en las tarifas cobradas a los estudiantes. | |


Higher Education Loan Programme (HELP) - 2005

| Australia | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País | | Cifras |
|  | Tipo de institución. | Programa de crédito del gobierno australiano, administrado por el Ministerio de Educación y Entrenamiento (MET). La Oficina de Impuestos de Australia (ATO) está involucrada como el ente cobrador. |
| | Fuente de fondeo. | Pública. |
| | Productos y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> Financia programas de pregrado, posgrado, técnico. Programas en universidades australianas incluyendo intercambios al exterior. Sólo está disponible para australianos y residentes permanentes. Las contribuciones estudiantiles en los cupos subsidiados por el gobierno varían, dependiendo del programa. Múltiples líneas de crédito: HECS-HELP, FEE-HELP, OS-HELP, VET-HELP, y SA-HELP. El estudiante paga un porcentaje de su ingreso cada año según su declaración de impuestos, el cual aumenta junto con los rangos de ingresos. Así, un deudor que gana menos de AUD 54,126 al año no tiene que pagar cuotas ese año, mientras que un deudor que gana AUD 100,520 o más paga el 8% de sus ingresos. |
| | Beneficiarios. | <ul style="list-style-type: none"> El 17.3% de los beneficiarios son de bajos recursos socioeconómicos, y 58 de cada 100 beneficiarios son mujeres. En 2013, se beneficiaron 860,789 estudiantes, de los cuales 741,286 se beneficiaron por medio del programa HECS y el resto empleó el programa FEE. A 2013, el total de la deuda ascendió a 30299 millones de dólares australianos (AUD). En cuanto a las deudas individuales, 296244 estudiantes debían entre 20 mil y 30 mil AUD, siendo esta la franja con la mayor cantidad de deudores. Destaca que 48749 estudiantes adeudan más de 50 mil AUD. |
| | Tasa de Interés. | <ul style="list-style-type: none"> No se cobran intereses. La deuda está indexada a la inflación. Tampoco hay periodo de gracia |
| | Plazo. | <ul style="list-style-type: none"> El periodo de pago depende del ingreso del estudiante, no hay una fecha fija de pago. Los pagos se detienen una vez el saldo haya sido cancelado, se declare invalidez permanente o el deudor muere. |
| Garantías | Esta respaldado con el fondo de la nación junto con las rentas futuras del prestatario. | |


CHILE - Contexto social, político y educativo

| País | Cifras |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Pais de ingresos altos según el Banco Mundial.</p> <p>Actualmente gobernado por la coalición Nueva Mayoría (izquierda).</p> <p>Una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica, si bien presentó una desaceleración en el 2014 con un crecimiento de 1,9%, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado</p> <p>Datos de ingreso per cápita según el FMI (2015): USD 14480 a precios corrientes, USD 23057 si se mide por PPP.</p> <p>El Gobierno se encuentra tramitando una reforma a la educación superior en el Congreso. Algunos puntos clave de la misma son la gratuidad para ciertos grupos poblacionales y la prohibición del lucro en el sistema. probó una reforma tributaria en septiembre de 2014 con el objetivo aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos porcentuales del PIB para financiar el gasto adicional en educación y reducir la brecha fiscal.</p> <p>Gasto en educación según datos de la OCDE (2015): USD 7960 por cada estudiante de educación superior, tras ajustar por PPP. 6.1% del PIB para el total de niveles educativos.</p> |


Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica – CONICYT (1967)

| País | Cifras |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Entidad autónoma estatal enfocada en el fomento de la formación de capital humano y el fortalecimiento de las bases científicas del país, por medio de la formación, inserción y atracción de investigadores</p> <p>Tipo de institución.</p> <p>Productos y servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financia programas de investigación y desarrollo, centros dedicados a la investigación y posgrados (maestrías y doctorados). ▪ Posee fondos específicos para las diferentes regiones e investigaciones. <p>Beneficiarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Únicamente para estudiantes chilenos. ▪ Obtuvo un total de 1.130.539 millones de pesos chilenos en transferencias gubernamentales, para el año 2015. |


Lumni (2002)

| Chile (aunque se reseña los modelos en otras partes del mundo) | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pais | | Cifras |
|  INVIRTIENDO EN UN MUNDO MEJOR | Tipo de institución. | Entidad privada estructuradora y administradora de fondos de inversión, cuyo capital está destinado a patrocinar la educación superior técnica o universitaria de jóvenes talentosos que no tienen los medios para hacerlo. Desde su fundación ha abierto sedes en Colombia (2007), México (2008), Estados Unidos (2009) y Perú (2013). En todas estas naciones, opera con el mismo modelo empleado en Chile. |
| | Fuente de fondeo. | Se financia gracias a alianzas y patrocinadores, por medio de siete fondos de inversión abiertos y dos fondos corporativos. |
| | Productos y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> Financia gastos de matrícula, materiales y sostenimiento en los tres últimos años del pregrado, y posgrados completos. Enfocado en personas capaces de demostrar altos niveles de habilidad. No financian desde primer semestre. Tiene en cuenta la carrera y la institución educativa al momento de asignar el monto del crédito. Durante el periodo de estudios, los estudiantes realizan únicamente un pago de "cultura de pago" mensual. En Chile, este pago equivale a CLP 5000, mientras que en Colombia asciende a COP 21000. En Perú, el pago alcanza PEN 30 para pregrado, y PEN 60 para posgrado. |
| | Beneficiarios. | Hasta el momento, ha financiado a más de 500 estudiantes en Chile, así como 4.000 estudiantes en Colombia. |
| | Tasa de Interés. | No se cobran tasas de interés. Sin embargo, se fija una tasa de contribución mensual de los ingresos obtenidos por el estudiante una vez graduado, dependiendo de la carrera, la institución y la empleabilidad, con un máximo de 20%. |
| | Plazo. | Tiene un periodo de gracia de seis meses, prorrogables. En México, el periodo de gracia es de 12 meses. |
| | Garantías | Patrimonio de Lumni y de los mandatarios de los fondos o de los inversionistas |


Comisión Ingresas

| Chile | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pais | | Cifras |
|  SISTEMA DE CRÉDITO ESTUDIOS SUPERIORES | Tipo de institución. | Entidad pública autónoma, con personalidad jurídica propia. Se relaciona con la Presidencia por medio del Ministerio de Educación. Ofrece una línea de Crédito con Garantía Estatal (CAE), el cual permite financiar estudios de pregrado en el país en cualquier institución acreditada del país, ya sea pública o privada |
| | Fuente de fondeo. | Financiada por medio de aportes del gobierno chileno y las instituciones de educación superior participantes. |
| | Productos y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> A comparación de programas públicos anteriores, permite financiar programas educativos en universidades diferentes a las 25 pertenecientes al Consejo de Rectores, 58% de los estudiantes al momento de su fundación. Financia hasta el 100% de la matrícula. Desembolsado en UF (unidad de fomento, ligada a la inflación). Cada año, la Comisión abre una licitación para determinar cuáles bancos se harán cargo de entregar los recursos a los estudiantes. En 2015, los bancos administradores fueron Scotiabank, Banco Estado e Itaú. El crédito es garantizado por las instituciones de educación superior en la etapa de estudios, y por el Estado una vez el estudiante se gradúa. |
| | Tasa de Interés. | La tasa de interés es igual a la UF + 2%, subsidiada por el Estado. Existe un periodo de gracia de 18 meses. A solicitud del estudiante, es posible hacer pagos contingentes según el ingreso, limitados a un máximo de 10% del ingreso. Se solicita cada seis meses, y es posible renovar. Se mantiene el plazo de pagos establecido, y el descuento frente al pago original es subsidiado por el Estado. |
| | Plazo. | Dependiendo del monto, se presta a 10, 15 o 20 años. El estudiante puede solicitar suspensión renovable en la amortización debido a desempleo o estudios de posgrado en el exterior. |
| | Garantías | En período lectivo la garantía es de la IES y al terminar es un riesgo del Estado chileno. |

COREA DEL SUR - Contexto social, político y educativo

| País | Cifras |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | País de ingresos altos según el Banco Mundial. |
| | Actualmente gobernado por el partido Saenuri (centroderecha). |
| | Caracterizada por un crecimiento económico bastante fuerte en las últimas décadas, así como por la pujanza de sus grandes firmas de tecnología. |
| | El 71% del gasto en educación superior es de origen privado, la proporción de gasto más alta en la OCDE. |
| | Datos de ingreso per cápita según el FMI (2015): USD 27513 a precios corrientes, USD 36528 si se mide por PPP. |
| | Gasto en educación según datos de la OCDE (2015): USD 9866 por cada estudiante de educación superior, tras ajustar por PPP. 6% del PIB para el total de niveles educativos. |


Korea Student Aid Foundation (2009)

| Corea el Sur | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País | | Cifras |
|  | Tipo de institución. | Institución cuasi-gubernamental sin ánimo de lucro. El Estado aportó el 99% del capital con el cual se fundó. |
| | Fuente de fondeo. | Se financia gracias a alianzas y patrocinadores, por medio de siete fondos de inversión abiertos y dos fondos corporativos. |
| | Productos y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> Financia programas de pregrado y posgrado en universidades coreanas. Sólo está disponible para ciudadanos coreanos. Tres líneas de crédito: préstamos contingentes por ingreso (ICL), préstamos directos (DL) y préstamos para estudiantes rurales (LRS). Disponibilidad de líneas varía según ingresos familiares y lugar de residencia. Se beneficiaron 825,383 estudiantes en 2014, en todas las líneas. De estos, 194,054 emplearon préstamos directos, 585,407 utilizaron préstamos contingentes por ingreso, y 40,267 se beneficiaron de la línea de préstamos para estudiantes rurales. Se dio un aumento desde los 825,067 beneficiarios de 2013, y desde los 704,866 beneficiarios de 2009. Sólo financia estudiantes con notas superiores a 70/100 el semestre anterior, y que hayan cursado al menos doce créditos. Para fomentar el pago, se otorgan puntos extra de calificación crediticia a los deudores con buenos hábitos de pago. En 2014, se beneficiaron 87 mil estudiantes, de los cuales 43 mil obtuvieron mejores calificaciones de crédito. |
| | Beneficiarios. | |
| | Tasa de Interés. | Los créditos ICL y DL poseen una tasa de interés de 2.9% anual. Los créditos LRS son libres de interés. |
| | Garantías | Garantizado por el estado. No tienen codeudor |
| | | |


COSTA RICA - Contexto social, político y educativo

| País | Cifras |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>País de ingresos medio-alto , según el Banco Mundial.</p> <p>Actualmente gobernado por un presidente del Partido Acción Ciudadana (centro-izquierda), si bien el partido más importante en la Asamblea Legislativa es el opositor Partido Liberación Nacional (centro).</p> <p>Sin ejército desde 1949, ha expandido su economía para crear fuertes sectores turísticos y tecnológicos. Tiene altos estándares de vida comparando con el resto de América Central.</p> <p>Datos de ingreso per cápita según el FMI (2015): USD 10671 a precios corrientes, USD 15317 si se mide por PPP.</p> <p>Gasto por estudiante de educación superior según datos del Banco Mundial (2013): USD 3536, equivalentes a 33.8% del PIB per cápita a precios corrientes.</p> |


Comisión Nacional de Préstamos para la Educación– CONAPE (1977)

| Corea el Sur | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País | Cifras |
|  | <p>Tipo de institución.</p> <p>Institución estatal semiautónoma. Existe un fondo que asegura o garantiza la cartera en riesgo, pero no se ha utilizado en treinta años de existencia debido a desconocimiento por parte de los estudiantes y la no difusión de su existencia por parte de las instituciones de crédito educativo</p> |
| | <p>Fuente de fondeo..</p> <p>Su principal fuente de financiamiento corresponde a recursos generados por sus actividades, así como transferencias corrientes de los sectores público y privado. Actualmente, la entidad no posee deuda pública</p> |
| | <p>Productos y servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> Financia ciudadanos costarricenses tomando cursos cortos, cursos de idiomas, programas técnicos universitarios, de pregrado, diplomados, maestrías y especializaciones. El financiamiento se da para cursos en el país o en el exterior. Montos prestados máximos variables, según el rubro. En todos los casos, acepta garantías fiduciarias, hipotecarias o de títulos valores o cualquier combinación entre ellas |
| | <p>Beneficiarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> Desde 1977, ha financiado a 106,496 estudiantes. A 2014, sus créditos en etapa de cobro ascienden a 83,7 mil millones de colones. Igualmente, sus créditos en etapa de ejecución ascienden a 75 mil millones de colones. |
| | <p>Tasa de Interés.</p> <p>Tasa de interés de 6% efectivo anual.</p> |
| | <p>Plazo</p> <p>El plazo para pagar el crédito depende del monto a financiar, desde 28 meses hasta 14 años.</p> |
| | <p>Garantías</p> <p>La institución tiene un Fondo de Garantías " discreto" al interior.</p> |


ESTADOS UNIDOS - Contexto social, político y educativo

| País | Cifras |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Pais de ingreso alto según el Banco Mundial.</p> <p>Actualmente gobernado por un presidente del Partido Demócrata (centro-izquierda), pero con las dos cámaras del Congreso controladas por el Partido Republicano (derecha).</p> <p>Posee la economía más grande del planeta, así como buena parte de las mejores universidades. Sin embargo, los costos de admisión en las mismas han subido por encima de la inflación en las últimas décadas. Esto ha aumentado de manera importante la demanda de crédito educativo en el país, llegando a 1.2 billones de dólares.</p> <hr/> <p>Datos de ingreso per cápita según el FMI (2015): USD 55,904 a precios corrientes y si se mide por PPP.</p> <p>Gasto en educación según datos de la OCDE (2015): USD 26,562 por cada estudiante de educación superior, tras ajustar por PPP. 6.4% del PIB para el total de niveles educativos.</p> |


Federal Family Education Loan Program – FFELP (1967-2010)

| Estados Unidos | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País | Cifras | |
|  | <p>Tipo de institución.</p> <p>Fuente de fondeo..</p> <p>Productos y servicios.</p> <p>Tasa de Interés.</p> <p>Novedades</p> <p>Garantías</p> | <p>Programa de préstamos para estudiantes, con participación de entidades financieras y el Gobierno Federal.</p> <p>Los créditos son otorgados por las entidades financieras, utilizando capital privado. El Gobierno Federal otorga un subsidio a la tasa, el cual sale del presupuesto federal general. Además del subsidio para mantener las tasas, el Gobierno Federal otorga subsidios para gastos administrativos y de cobranza. Igualmente, la mayoría de los préstamos son garantizados por el Gobierno Federal en caso de no pago.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dos líneas de financiamiento: créditos Stafford y créditos Consolidations. ▪ En la línea Stafford, los montos máximos anuales prestados varían entre 3500 dólares para estudiantes dependientes de primer año hasta 20500 dólares para estudiantes de posgrado. El techo para el total de la cartera es de 130000 dólares, para estudiantes de posgrado. ▪ Período de gracia de seis meses, a partir de la fecha de grado o la fecha de terminación de estudios en caso de no graduarse. ▪ Se condonan hasta 17,500 dólares en préstamos para docentes altamente calificados en préstamos para docentes altamente calificados en matemáticas, ciencias y educación especial. <p>Tasa fija: 6,8% anual.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El programa fue descontinuado en 2010. Actualmente, no se otorgan créditos nuevos bajo esta línea. ▪ La Oficina Presupuestaria del Congreso (CBO) halló que el Gobierno Federal podía ahorrarse 62 mil millones de dólares en 10 años al eliminar el programa y reemplazarlo por una expansión del programa de crédito directo (FDLP). <p>Existían críticas al hecho que el Gobierno Federal garantizara las deudas de entidades privadas en caso de no pago.</p> <p>La garantía es del gobierno federal. Para mitigar el riesgo a ciertas instituciones se les hace solidarios de la obligación.</p> |


Higher One (2000)

| Estados Unidos | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pais | | Cifras |
|  | Tipo de institución. | <p>Compañía privada, la cual se dedica a crear un ecosistema de pagos en instituciones de educación superior.</p> <ul style="list-style-type: none"> Sus principales fuentes de financiamiento son los ingresos por productos y servicios, capital de accionistas, cuentas por pagar de proveedores y la adquisición de deuda. |
| | Fuente de fondeo.. | <ul style="list-style-type: none"> Cifras para el año 2014: Ingresos por 131 millones de dólares, utilidad neta de aproximadamente 15 millones de dólares. Activos de 257 millones de dólares, pasivos de 165 millones. |
| | Productos y servicios. | <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Línea CASHNet: ecosistema para automatización de pagos relacionados con gastos universitarios. Incluye sistemas de facturación electrónica, pagos electrónicos con múltiples opciones de pago, procesador de pagos con tarjeta de crédito, capacidad de aceptar múltiples opciones de pago, como débitos automáticos programados, una plataforma para pagos presenciales, y una plataforma para la creación de tiendas en línea. Módulos opcionales: aceptación de pagos internacionales, pagos asistidos por teléfono, formas de impuestos digitales para los estudiantes, y emulación de usuario para mejorar el servicio al cliente. Línea Refund Management: procesamiento y administración de reembolsos de ayuda financiera. También incluye módulos opcionales para el manejo de nómina, reembolsos en líneas de crédito ofrecidas a los padres o garantes de los estudiantes, transferencia de datos del programa de depósito directo de la universidad, y alertas de fraude. Cuenta de ahorros OneAccount, ofrecida en convenio con Customers Bank y WEX Bank. Incluye una tarjeta débito MasterCard emitida por WEX. No cobra cuota de manejo mensual y no exige saldos mínimos, e incluye un programa de reconocimiento para el buen manejo monetario, logro académico y buen comportamiento financiero. Plataforma Campus Labs: plataforma de retroalimentación suministrada por los estudiantes, así como de los datos que la universidad posee de los mismos, por medio de visualización y reporte de estos datos vía web. |


MEXICO - Contexto social, político y educativo

| Pais | Cifras |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>País de ingreso medio-alto según el Banco Mundial.</p> <p>El Partido Revolucionario Institucional – PRI (centro) ejerce actualmente el poder, siendo el partido del presidente y la fuerza política con más escaños en ambas cámaras del Congreso de la Unión.</p> <p>De acuerdo con datos del FMI (2015), ha estado creciendo lentamente en los últimos años, con una tasa de crecimiento proyectada de 2.3% para este año.</p> <p>Datos de ingreso per cápita según el FMI (2015): USD 9592 a precios corrientes, USD 18335 si se mide por PPP.</p> <p>Gasto en educación según datos de la OCDE (2015): USD 8115 por cada estudiante de educación superior, tras ajustar por PPP. 5.2% del PIB para el total de niveles educativos.</p> |


Banco Santander - México (1991)

| México | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País | | Cifras |
|  | Tipo de institución. | Banco privado , filial mexicana del Banco Santander español. |
| | Fuente de fondeo. | Los créditos son otorgados por las entidades financieras, utilizando capital privado. El Gobierno Federal otorga un subsidio a la tasa, el cual sale del presupuesto federal general. Además del subsidio para mantener las tasas, el Gobierno Federal otorga subsidios para gastos administrativos y de cobranza. Igualmente. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financia estudios de pregrado o posgrado en universidades participantes. ▪ Dos líneas de crédito: Beca Financiera y Crédito Educativo. ▪ Otorga créditos hasta por el 60% u 80% del crédito según la línea, con un monto máximo de MXN 280000 o MXN 300000. ▪ Es obligatorio adquirir un seguro de vida junto con el crédito. ▪ Se financian hasta cinco años de pregrado, tres de posgrado |
| | Productos y servicios. | Únicamente para estudiantes mexicanos con promedios superiores a 7.5 y carta de postulación por parte de la universidad. Para pregrado, el rango de edad oscila entre 18 y 26 años. En posgrado, la edad máxima al momento de solicitar el crédito es de 50 años. |
| | Beneficiarios | |
| | Tasa de Interés. | Las tasas varían según la línea de crédito: 9.90% (Beca Financiera), 15%, 17.5% o 20% (Crédito Educativo). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plazos de 10.5 años en pregrado, 8.5 en posgrado. ▪ Periodo de gracia de seis meses. En el periodo de estudios y de gracia, sólo se cobran intereses y seguro de vida. |
| | Plazo | |
| | Garantías | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La mayoría de los préstamos son garantizados por el Gobierno Federal en caso de no pago. ▪ Garantizado por un deudor solidario (madre, padre, tutor o familiar). |


FINAE (2006)

| México | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País | | Cifras |
|  | Tipo de institución. | Compañía privada , una de las pocas que ha puesto el mercado de valores al servicio de la base de la pirámide. Sociedad financiera de objetivo múltiple (SOFOM). |
| | Fuente de fondeo. | Financiamiento por medio de fondeo por socios y titularización de flujos financieros. Destaca la preponderancia de la venta de títulos en el mercado de valores. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Otorga crédito para programas de pregrado y posgrado (maestría y doctorado) en universidades privadas del país. ▪ Financian hasta el 100% del programa. No hay límite de financiamiento, y los pagos se hacen con cuotas fijas ajustadas anualmente. Durante el periodo de estudios, se realizan pagos pequeños. |
| | Productos y servicios. | |
| | Beneficiarios | Se enfoca en estudiantes de clase media y media baja. |
| | Tasa de Interés. | Tasas entre 12.9% y 17% efectivo anual. |
| | Plazo | Plazo para pagar el crédito: dos veces el periodo de estudios. |
| | Garantías | Deudor solidario. En caso de no pago, los créditos sirven como respaldo para el pago de los bonos emitidos por FINAE. Se contempla un porcentaje de morosidad al momento de la emisión. |


PERU - Contexto social, político y educativo

| País | Cifras |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>País de ingreso medio-alto según el Banco Mundial.</p> <p>El presidente pertenece al Partido Nacionalista Peruano (izquierda), el cual hace parte de la coalición Gana Perú (izquierda). Sin embargo, la mayor bancada en el congreso pertenece al opositor Fuerza Popular (fujimorismo, derecha).</p> <p>Una de las economías de más rápido crecimiento en la región durante la década pasada, con un crecimiento promedio de 6.1% en el PIB e inflación promedio de 2.9%. Sin embargo, enfrenta una desaceleración actualmente. Ante esto, el Gobierno está buscando cerrar brechas en infraestructura, incrementar la calidad de servicios básicos y ampliar el acceso de pobres y vulnerables a los mercados.</p> |
| | <p>Datos de ingreso per cápita según el FMI (2015): USD 5638 a precios corrientes, USD 12077 si se mide por PPP.</p> |
| | <p>Según el Banco Mundial, en 2010 el Gobierno gastó USD 505,6, equivalentes a 10% del ingreso per cápita, por estudiante de educación superior en el país</p> |
| | |


Instituto Peruano de Fomento Educativo – IPFE (1962)

| Perú | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País | | Cifras |
|  | Tipo de institución. | Asociación civil sin ánimo de lucro, ofrece créditos educativos y múltiples becas o convenios con entidades educativas enfocadas a programas de educación específicos. |
| | Fuente de fondeo. | Su financiamiento proviene principalmente de alianzas con universidades y terceros. <ul style="list-style-type: none"> Otorga créditos para estudios técnicos y de pregrado, cursos de titulación, estudios de postgrado en Perú o el exterior (MBA, maestrías, diplomados, cursos de especialización, etc.). Además de los créditos ofrece becas nacionales e internacionales, cubriendo del 10% al 100% según el programa. Existen becas específicas para programas como diseño de modas, gastronomía y aviación, así como becas enfocadas a programas de educación para el trabajo, según las necesidades de competitividad del país. Administran el programa Patronato BCP, liderado por el Banco de Crédito de Perú (BCP). Se enfoca en estudiantes de alto potencial académico y de liderazgo en dificultades económicas. Cuotas fijas determinadas por la capacidad de pago de los estudiantes. Montos a prestar varían según modalidad educativa: estudios escolares (PEN 1000 - 6000 anuales), estudio de pregrado y técnico (PEN 1000 -8000 por ciclo), posgrado nacionales (USD 400 - 12000 por programa), posgrado en el extranjero (USD 900 - 12000 por programa). Para el programa Patronato BCP, se prestan máximo 15000 soles por periodo, y se requiere <ul style="list-style-type: none"> Periodo de gracia en el programa Patronato BCP, igual al tiempo de estudios con un máximo de tres años Desde su fundación, el IPFE ha financiado 27 mil estudiantes, con 1.457 en 2013. En 2013, colocaron 2.9 millones de soles en becas, así como 1.01 millones de soles en créditos. |
| | Productos y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> Periodo de gracia en el programa Patronato BCP, igual al tiempo de estudios con un máximo de tres años Desde su fundación, el IPFE ha financiado 27 mil estudiantes, con 1.457 en 2013. En 2013, colocaron 2.9 millones de soles en becas, así como 1.01 millones de soles en créditos. |
| | Beneficiarios | <ul style="list-style-type: none"> Periodo de gracia en el programa Patronato BCP, igual al tiempo de estudios con un máximo de tres años Desde su fundación, el IPFE ha financiado 27 mil estudiantes, con 1.457 en 2013. En 2013, colocaron 2.9 millones de soles en becas, así como 1.01 millones de soles en créditos. |
| | Tasa de interés. | Tasa de interés variable, determinada por nivel socioeconómico del estudiante. Varía también entre instituciones de educación superior con las cuales hay convenio. Para Patronato BCP, es de 4% efectivo anual. |
| | Plazo | Plazo de pago: entre 6 y 48 meses. En el programa Patronato BCP, un máximo de 60 meses. |
| | Garantías | <ul style="list-style-type: none"> Patronato BCP con codeudor y dado el caso se corre el riesgo con el donante. Codeudores. |
| | | |


Pronabec

| Perú | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pais | Cifras |
|  | Tipo de institución. Programa estatal a cargo del Ministerio de Educación de Perú, se hace cargo del diseño, planificación, gestión, monitoreo y evaluación de becas y crédito educativo. |
| | Fuente de fondeo. Financiamiento público , y con agencias de cooperación internacional |
| | Productos y servicios. <ul style="list-style-type: none"> Financia principalmente programas de pregrado nacionales. Sus becas y créditos presentan un grado de focalización importante: construcción, telecomunicaciones, turismo, gastronomía, técnicos en minería y otras carreras técnicas con alta demanda laboral y rentabilidad. Durante el periodo de estudios sólo se pagan los intereses. El crédito estará garantizado por la institución educativa (riesgo IES) a través de un fondo de garantía, una fianza, una garantía de flujo de efectivo o una garantía autoliquidable. La garantía podrá ser al 100% o 50% dependiendo de la clasificación de la IE. |
| | Beneficiarios. Sus becas apuntan a jóvenes con alto rendimiento y en situación de pobreza o pobreza extrema. Sus créditos van focalizados a estudiantes menores de 24 años y alto rendimiento académico, con dificultades económicas. |
| | Tasa de Interés. Tasa de interés de 3.18% efectivo anual, con un periodo de gracia de seis meses. |
| | Plazo. Plazo para pagar: 15 años para universidades, 10 años para institutos , contados a partir del comienzo de estudios. Sin contar el periodo de estudios, 10 años para universidades y 7 años para institutos. |
| | Garantías. El crédito estará garantizado por la institución educativa (riesgo IES) a través de un fondo de garantías. |

BRASIL - Contexto social, político y educativo


| Pais | Cifras |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Pais de ingreso medio-alto según el Banco Mundial</p> <p>La presidenta pertenece al Partido dos Trabalhadores – PT (izquierda), el cual gobierna junto con una coalición de partidos de centro e izquierda en el Congreso. Actualmente enfrenta una crisis política por escándalos de corrupción, con sectores de la oposición pidiendo una acusación en contra de la presidenta, y miembros del Congreso pidiendo una acusación en contra del presidente de la Cámara, el cual es opositor a la presidenta.</p> <p>Se encuentra actualmente en una fuerte crisis económica: este año, el FMI proyecta una caída del 3,03% del PIB, seguida por una baja de 1,04% en el PIB de 2016. A esto se le suma una inflación por encima del 10%.</p> <p>En la década pasada presentó un aumento importante en el acceso a la educación superior por parte de las clases C, D y E. Este aumento se dio por aumentos en los cupos tanto en universidades públicas como en privadas. Cabe mencionar que las universidades públicas son gratuitas, mas tienen cupos limitados.</p> |
| | Datos de ingreso per cápita según el FMI (2015): USD 8802 a precios corrientes, USD 15690 si se mide por PPP. |
| | Gasto en educación según datos de la OCDE (2015): USD 10455 por cada estudiante de educación superior, tras ajustar por PPP. 5.6% del PIB para el total de niveles educativos. |

Fundo de Financiamiento Estudiantil – Fies (1999)


| Brasil | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País | Cifras | |
|  | Tipo de institución. | Programa estatal a cargo del Ministerio de Educación de Brasil, el cual apunta principalmente hacia el financiamiento de estudiantes en universidades privadas. |
| | Fuente de fondeo. | Financiamiento público, recibe recursos directamente del Ministerio de Educación. Incluye participación de los bancos estatales Caixa Econômica Federal y Banco do Brasil como agentes financieros, operadores (Caixa únicamente) y poniendo sus redes como puntos de servicio al cliente. El FNDE es también agente financiero. |
| | Productos y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> Financia el primer programa de pregrado en universidades brasileñas. Destaca por tener en cuenta como criterios de selección favorables el ingreso a carreras de ingeniería, salud y formación de profesores. Igualmente, da prioridad a las solicitudes hechas por estudiantes ubicados en las regiones Norte, Noreste y Centro-Oeste sin Distrito Federal (las menos desarrolladas del país). Se dan prioridad a aplicaciones por estudiantes aplicando a programas con conceptos 4 y 5 (calificación alta) por el Sinaes. Durante el periodo de estudios, los estudiantes pagan un porcentaje de sus ingresos familiares a las universidades como contribución estudiantil, determinado por el nivel de ingresos. Oscila entre 18% y 38%. El monto restante equivale a lo prestado por Fies. También hay pagos trimestrales por intereses, hasta 250 reales. |
| | Beneficiarios | <ul style="list-style-type: none"> Existen límites en el ingreso familiar para poder entrar al programa, máximo 2.5 salarios mínimos per cápita. |
| | Tasa de Interés. | Tasa de interés de 6.5% efectivo anual, con un periodo de gracia de 18 meses. |
| | Plazo | Plazo para pagar: tres veces la duración del programa cursado. |
| | Garantías | <ul style="list-style-type: none"> Fianza convencional (con fiador). Fianza solidaria (ofrecida por un grupo de estudiantes deudores del Fies) Garantía estatal (FGEDUC. Se puede combinar con los otros dos fiadores, de ser necesario. |

ESPAÑA - Contexto social, político y educativo


| País | Cifras |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Pais de ingreso alto según el Banco Mundial. |
| | Actualmente gobernado por el Partido Popular – PP (derecha). |
| | Una de las economías más afectadas por la crisis financiera en Europa, debido al estallido de una burbuja hipotecaria y la alta exposición de sus entidades financieras a este sector. Actualmente en recuperación, se espera que el PIB crezca 3.1% este año (FMI). |
| | Presenta la segunda mayor tasa de desempleo en la UE: 21.6% a septiembre según Eurostat, únicamente inferior a la de Grecia. |
| | Datos de ingreso per cápita según el FMI (2015): USD 26327 a precios corrientes, USD 35270 si se mide por PPP. |
| | Gasto en educación según datos de la OCDE (2015): USD 12356 por cada estudiante de educación superior, tras ajustar por PPP. 4.3% del PIB para el total de niveles educativos. |

| País | Cifras |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Institución privada, red de cooperación universitaria centrada en Iberoamérica. Patrocinada por el Banco Santander. Con presencia en los siguientes países: Andorra, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Puerto Rico, Rep. Dominicana, El Salvador, Uruguay, Venezuela.</p> <p>Tipo de institución.</p> <p>Fuente de fondeo.. Financiamiento a partir de donaciones, y convenios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actúa como nexo de conexión entre empresas, instituciones y universitarios. Facilita herramientas, espacios y proyectos que ayudan a las empresas e instituciones a presentar productos y servicios de valor para el colectivo universitario. ▪ Sus actividades se enmarcan dentro de tres ejes de actuación: Empleo, Formación y Publicidad y Marketing. En medio de este proceso otorga becas a los estudiantes de todos los países con quien tiene nexos. ▪ Se especializa en becas para los estudiantes principalmente. ▪ Actividades: proyectos académicos en las líneas de conocimiento e investigación, y servicios universitarios en las áreas de empleo, formación y marketing. <p>Productos y servicios.</p> |


REINO UNIDO - Contexto social, político y educativo

| País | Cifras |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>País de ingreso alto según el Banco Mundial.</p> <p>Actualmente gobernado por el Partido Conservador (centroderecha).</p> <p>Se vio afectada fuertemente por la crisis financiera, pero se ha recuperado más rápidamente que sus pares en la Unión Europea. Crecimiento proyectado para 2015 por el FMI: 2.5%.</p> <p>Como parte de la respuesta a la crisis, el gobierno ha tomado medidas destinadas a disminuir el déficit fiscal. Una de estas consistió en aumentar el límite superior de matrícula que las universidades pueden cobrar anualmente a estudiantes nacionales, de GBP 3290 a GBP 9000. El incremento fue aprobado en 2010.</p> <p>Datos de ingreso per cápita según el FMI (2015): USD 44117 a precios corrientes, USD 40958 si se mide por PPP</p> <p>Gasto en educación según datos de la OCDE (2015): USD 24338 por cada estudiante de educación superior, tras ajustar por PPP. 6.3% del PIB para el total de niveles educativos.</p> |


Student Loans Company – SLC (1989)

| Reino Unido | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País | | Cifras |
|  | Tipo de institución. | Entidad sin ánimo de lucro, propiedad de cuatro entes gubernamentales asociados a cada uno de los países constituyentes del Reino Unido. La mayor parte de sus beneficiarios proviene de Inglaterra. |
| | Fuente de fondeo.. | Financiamiento por medio de aportes gubernamentales , recaudados a los beneficiarios por medio del sistema de impuestos. |
| | Productos y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> Financia programas técnicos, tecnológicos, de pregrado y de posgrado a estudiantes británicos y de la Unión Europea residentes en el Reino Unido, en universidades británicas. Préstamo para mantenimiento y pago de matrículas. No se paga una cuota fija, sino un porcentaje del total de ingresos obtenidos por encima de un umbral de ingresos. Actualmente, la cuota equivale al 9% del total de los ingresos generados después de alcanzar un mínimo de ingresos anuales de 21 mil libras. Los préstamos de manutención varían según la ciudad, con un máximo de 7675 libras anuales para los estudiantes en Londres, y un total combinado máximo de subsidio más préstamo de 9352 libras anuales para un estudiante en Londres. Financian hasta el 100% del valor de la matrícula. |
| | Tasa de Interés. | Varían según el ingreso, el país constituyente y el periodo de estudio. En Inglaterra, es igual al RPI (indicador de precios) + 3% durante los estudios. Tras estos, y si el ingreso es menor a 21 mil libras, la tasa es igual al RPI. A partir de ahí sube gradualmente, hasta llegar a RPI + 3% para ingresos iguales o superiores a 41 mil libras. |
| | Plazo | No existe periodo de gracia, se paga desde el mes de Abril siguiente a la graduación. Máximo de 30 años, tras lo cual se condona cualquier saldo vigente. Condonación por muerte e incapacidad permanente. |
| | Garantías | No solicitan fiador a los estudiantes. La compañía administra los préstamos, mas no es responsable por los mismos. Estos pertenecen a inversionistas privados (para cartera vendida) o a los accionistas de la compañía (para préstamos no vendidos), quienes asumen las pérdidas y realizan las provisiones. |


SINGAPUR - Contexto social, político y educativo

| País | Cifras |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | País de ingreso alto según el Banco Mundial. |
| | Gobernado por el Partido de Acción Popular (centroderecha) desde su independencia en 1965. |
| | Uno de los milagros económicos asiáticos, ha presentado un crecimiento económico constante desde la independencia. Actualmente constituye uno de los principales centros financieros del planeta. Tasa de crecimiento proyectada por el FMI para 2015: 2.2%. |
| | Datos de ingreso per cápita según el FMI (2015): USD 53224 a precios corrientes, USD 84901 si se mide por PPP. |
| | Según el Banco Mundial, en 2013 el Gobierno gastó USD 12651, equivalentes a 22.6% del ingreso per cápita, por estudiante de educación superior en el país. |
| | Gasto en educación según datos de la OCDE (2015): USD 24338 por cada estudiante de educación superior, tras ajustar por PPP. 6.3% del PIB para el total de niveles educativos. |


CPF Education Scheme (1989)

| Singapur | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País | Cifras | |
|  | Tipo de institución. | Programa ofrecido por el Central Provident Fund, el fondo de pensiones estatal principal en Singapur. Crédito educativo soportado por ahorro pensional. |
| | Fuente de fondeo. | Financiación proveniente de aportes de pensiones obligatorias hechos por los trabajadores, rendimientos de inversiones efectuadas con estos aportes. <ul style="list-style-type: none"> Financiamiento de programas de pregrado en universidades de Singapur, para nacionales. Crédito basado en saldo de fondo de pensiones, debitando fondos de una cuenta pensional propia, de un familiar o un cónyuge, a devolver con el tiempo. Aplica únicamente para plazas con subsidios en la matrícula, los estudiantes que pagan tarifa plena no pueden acceder a este sistema de financiamiento. El monto a financiar no puede ser mayor que la matrícula de la universidad, y no es posible retirar más del 40% de los ahorros en la cuenta de pensiones. Los recursos se descuentan directamente de la cuenta de pensiones del estudiante, el cónyuge o el familiar autorizado. No son un préstamo que toma la cuenta pensional colateral. En caso de no pago, esos fondos se pierden, afectando la pensión del estudiante, el cónyuge o el familiar. |
| | Productos y servicios. | La tasa del crédito equivale a la tasa de referencia del CPF para cuentas ordinarias. Para el cuarto trimestre de 2015, esta alcanza 2,5% anual. La tasa se calcula desde el momento en el cual el estudiante retira los ahorros. |
| | Tasa de Interés. | Plazo para pagos: máximo 12 años. Para saldos superiores a 10 mil dólares de Singapur (SGD), el pago mensual debe ser mayor o igual a 100 dólares. |
| | Plazo | El fondo de pensiones es garantizado por el Estado. Los créditos bajo este esquema son garantizados contra la cuenta de pensiones de la cual se debitaron los fondos. |
| | Garantías | |
| | | |
| | | |


PANAMA - Contexto social, político y educativo

| País | Cifras |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | País de ingreso medio-alto según el Banco Mundial |
| | El presidente pertenece al Partido Panameñista (nacionalista), si bien la mayor bancada en la Asamblea Nacional pertenece al Partido Revolucionario Democrático (centro-izquierda) |
| | Ha presentado un crecimiento vertiginoso en la última década, con tasas de crecimiento económico promedio de 8.5% entre 2003 y 2013 según el FMI. Proyección para 2015 (FMI): crecimiento de 6%. |
| | Datos de ingreso per cápita según el FMI (2015): USD 11145 a precios corrientes, USD 19545 si se mide por PPP |
| | Según el Banco Mundial, en 2012 el Gobierno gastó USD 2037,8, equivalentes a 20,1% del ingreso per cápita, por estudiante de educación superior en el país |


IFARHU (1965)


| Panamá | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País | | Cifras |
|  | Tipo de institución. | Institución estatal, con patrimonio autónomo y sujeta a vigilancia por el Ministerio de Educación. |
| | Fuente de fondeo. | Principal fuente de financiamiento: asignaciones presupuestarias por el gobierno. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Otorga créditos y becas para estudios, por cuenta propia o en convenio con otras entidades panameñas. ▪ Destaca por financiar programas educativos más allá de los universitarios: además de financiar programas técnicos, cursos, diplomados, pregrado y todos los niveles de posgrado, existe una línea de crédito especial para financiar estudios de primaria y secundaria. ▪ Financia estudios superiores en Panamá o el exterior, mas sólo cursos en Panamá para las líneas de crédito para primaria y secundaria. ▪ Para estudios superiores de pregrado y posgrado hasta por 24 mil balboas, existe un periodo de gracia de seis meses después de la graduación. |
| | Beneficiarios | Disponible para panameños <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para pregrado y posgrado aplica una tasa de interés de 5%. ▪ Para diplomados y cursos, estudios superiores tasa de interés de 4%. ▪ Para primaria y secundaria la tasa de interés es del 3%. |
| | Tasa de Interés. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para pregrado y posgrado el periodo de pago es de 15 años. ▪ Para diplomados y cursos, estudios superiores por montos mayores a 24 mil balboas, equipos e insumos, el pago comienza inmediatamente. |
| | Plazo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para estudios de primaria y secundaria, el pago comienza inmediatamente. |
| | Garantías | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizado por el estado. ▪ Codeudor. |
| | Productos y servicios. | |
| | | |

CANADA - Contexto social, político y educativo

| País | Cifras |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | País de ingreso alto según el Banco Mundial. |
| | Desde inicios de Noviembre, es gobernado por el Partido Liberal (centro). Fue gobernado por el Partido Conservador (centro-derecha) desde 2006 hasta las últimas elecciones. |
| | Una de las economías desarrolladas que logró maniobrar mejor en medio de la crisis financiera global, lo cual le permitió recuperarse rápidamente. Sin embargo, debido a la caída en los precios del petróleo y otras materias primas, entró en recesión el primer semestre de este año. Se espera un crecimiento de 1% según el FMI. |
| | Datos de ingreso per cápita según el FMI (2015): USD 43935 a precios corrientes, USD 45489 si se mide por PPP. |
| | Gasto en educación según datos de la OCDE (2015): USD 22006 por cada estudiante de educación superior, tras ajustar por PPP. 6% del PIB para el total de niveles educativos. |

Canada Education Savings Grant – CESG (1998)

| Canadá | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pais | | Cifras |
|  | Tipo de institución. | Programa estatal, administrado por el Departamento de Empleo y Desarrollo Social de Canadá (ESDC) |
| | Fuente de fondeo. | Financiado por medio de contribuciones directas del gobierno canadiense (impuestos). Esquema de subsidios, complementario al esquema de ahorro estudiantil administrado por instituciones financieras (bancos, uniones de crédito, compañías de fondos de inversiones, un administrador de inversiones o un administrador de planes grupales) llamado RESP. <ul style="list-style-type: none"> El gobierno canadiense deposita una cantidad extra en la cuenta RESP de un posible estudiante cada vez que se realice un ahorro, hasta el final del año en el cual dicho estudiante cumplió 17 años. 20% del total ahorrado en un año dado es abonado por el Gobierno a la cuenta. Este beneficio aplica únicamente para los primeros 2500 dólares canadienses (CAD) ahorrados cada año. Para los primeros 500 dólares canadienses ahorrados por año, el gobierno otorga una cantidad adicional sobre lo ahorrado dependiendo de los ingresos netos anuales del hogar, bajo el programa asociado A-CESG. Este bono adicional puede alcanzar un máximo de 20%. Existe un límite de 7.200 dólares que un estudiante puede recibir de los programas durante su vida. En caso que el estudiante decida no continuar con sus estudios al cumplir 17, los recursos pueden quedarse en su cuenta RESP hasta el cierre de la misma, 36 años después de la apertura. Igualmente, pueden ser empleados con familiares (hermanos y hermanas), en caso que no hayan alcanzado aún el límite de 7200 dólares canadienses. Finalmente, en caso que los recursos del CESG no sean utilizados para educación, los aportes de dicho programa deben ser retornados al gobierno canadiense. |
| | Productos y servicios. | El subsidio es pagado directamente a las cuentas de los beneficiarios. La recepción del mismo depende de los ahorros efectuados en las mismas. En caso de devolución de los aportes, la responsabilidad de esta devolución recae sobre el beneficiario. |
| | Garantías | Garantizado por el gobierno. |

| Pais | | Cifras |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Tipo de institución. | Programa estatal, administrado por el Departamento de Empleo y Desarrollo Social de Canadá (ESDC) |
| | Fuente de fondeo. | Financiado por aportes del Gobierno Federal. Puede combinarse con programas provinciales de ser necesario. <ul style="list-style-type: none"> Financia programas de tiempo completo y tiempo parcial, para programas de entrenamiento vocacional, pregrado, maestría y doctorado. Pueden aplicar canadienses, residentes permanentes y personas protegidas. El alcance varía entre provincias. Algunas provincias (ej. Ontario) combinan el programa federal con sus propios programas, llevando al ofrecimiento de créditos integrados. Otras provincias (ej. Alberta) utilizan el programa federal, sin modificaciones. Finalmente, existen provincias (ej. Quebec) que poseen un programa propio, sin hacer uso del programa federal. Durante el periodo de estudios, el gobierno paga los intereses. Periodo de gracia de seis meses, durante el cual los intereses comienzan a ser cobrados sobre el estudiante. Existen límites en los periodos de tiempo durante los cuales los canadienses pueden ser beneficiarios del programa. El límite para estudiantes de tiempo completo llega a 340 semanas financiadas a lo largo de su vida. Para estudiantes doctorales, ese límite asciende a 400 semanas. |
| | Productos y servicios. | La tasa de interés es fija o flotante, dependiendo de la preferencia del estudiante. Para tasa fija, es igual a prime + 5% en el momento de otorgamiento del préstamo. Para tasa variable, es igual a prime + 2.5%. |
| | Tasas de interés. | |
| | Plazos | 15 años contados a partir de la fecha de finalización de estudios o deserción. |
| | Garantías. | El préstamo es otorgado directamente por el Gobierno, y no requiere codeudor. Sin embargo, es obligatorio demostrar tener necesidad financiera para poder aspirar al mismo. Garantizado por el gobierno. |

3.2 Diagnóstico Interno

3.2.1 Estrategia

Este análisis permitió identificar los principales retos, fortalezas y debilidades actuales que tiene ICETEX desde la estrategia actual (2010-2015) Misión, Visión, Valores, Capacidades, Modelo de Negocio, Indicadores, Lineamientos, Objetivos Estratégicos e Iniciativas y Proyectos Estratégicos como base e insumo para formular la estrategia de ICETEX a 2016-2020.

Desde la Alta Dirección de ICETEX los principales retos en orden de frecuencia son: 1. Rediseño Organizacional y eficiencia de procesos (ej. originación fondos), 2. Apalancamiento con TICs, 3. Cobertura, 4. Fondeo, 5. Calidad del Servicio, 6. Calidad, 7. Tercerización efectiva de procesos core, 8. Comunicación Interna y Externa, 9. Segmentación Clientes.

En cuanto a las capacidades para competir, la alta dirección percibe al ICETEX fuerte principalmente en capacidades tales como: Originación crédito, gestionar oferta regional, posicionamiento de marca y estructuración y gestión de recursos económicos. Así mismo, la competencia (Colfuturo y Sufi/Bancolombia) coinciden en debilidades de ICETEX las siguientes capacidades para competir: Pertinencia, Deserción, empleabilidad, Relacionamiento con Clientes, Calidad del servicio, Capacidad organizacional, gestión por procesos, eficiencia procesos, gestión de recursos activos y pasivos, comunicación efectiva, Gobierno Corporativo, Ahorro programado, conocimiento y habilidades TI, Inteligencia de mercados, Analítica de información e innovación.

3.2.2 Estructura Organizacional

En el marco de este análisis se destaca, entre otros aspectos, que el ICETEX tiene establecido un modelo de gobierno corporativo que aunque aún se puede mejorar incorporando mayor conocimiento y experiencia en Banca según sugerencia de miembros de Junta Directiva y Alta Dirección, es una de las principales fortalezas de la Entidad, en especial por la alineación entre Gobierno Nacional, Ministerio de Educación, ICETEX y los miembros de Junta Directiva representantes de IES, públicas y privadas y de diferentes regiones.

De igual manera, la Eficiencia Organizacional del ICETEX es notablemente más alta que cualquier Entidad del mercado que se le parezca, comparada con entidades como Pronabec (Perú), Colfuturo (Colombia), FNA (Colombia), medido tanto como en créditos por personas, así como en gastos administrativos. Si bien ICETEX tiene cifras comparativas con entidades similares muy altas en eficiencia organizacional, de créditos sobre número de personas más aliados en tercerización y gastos, sobre ingresos, aún hay un potencial de mejora en eficiencia mediante la optimización y reingeniería de procesos y la implementación de herramientas tecnológicas que automaticen los mismos.

En cuanto al diagnóstico financiero, el ICETEX presenta una rentabilidad positiva y creciente en los últimos años, por encima del crecimiento del PIB y del IPC. Comparativamente con entidades similares y del sector financiero el ICETEX presenta unos indicadores de rentabilidad acordes con el modelo de negocio en el que el ROE es muy parecido a entidades comparables como CONAPE, Bancolombia y Corpbanca y en el caso del ROA presentan junto con CONAPE rentabilidades más altas que el sector financiero.

3.2.3 Tecnología

Así mismo, en relación con las tecnologías de la información, se identificó el reto de mejorar la orientación hacia el cliente y su contribución de TI al negocio cerrando las brechas identificadas.

Todas las organizaciones se encuentran influenciadas por variables externas e internas como las condiciones económicas, el tipo de sistema político, las condiciones de ecosistema, la demografía y el sistema cultural. A estos factores no es ajeno el ICETEX, motivo por el cual dentro del análisis de información para el realineamiento de su Plan estratégico se identificaron los principales factores del macroentorno y microentorno que impactan la entidad.

El benchmarking realizado permitió concluir:

- El ICETEX tiene un buen posicionamiento estratégico (valor percibido por el cliente vs grado de sofisticación del portafolio) a nivel nacional ubicándose entre los dos primeros lugares de liderazgo en el cuadrante de “diferenciación” para los créditos de largo plazo, no obstante a nivel internacional se ubica dentro de las 11 entidades de mejor posicionamiento estratégico, teniendo así posibilidad de mejorar cerrando las brechas de sus capacidades para competir
- Se definieron 25 capacidades para que una entidad similar como ICETEX pueda ser competitiva en el mercado nacional e internacional de créditos educativos, becas y fondos. Las capacidades para competir analizadas del estudio de mercado y benchmark, fueron valoradas por la visión interna: Alta Dirección y varios miembros de Junta Directiva de ICETEX; visión externa: valoradas por la competencia (Colfuturo y Sufi/Bancolombia) y valoradas por everis de acuerdo a la valoración comparable con las mejores prácticas en el mercado. La valoración

dio como resultado 6 (24%) capacidades fuertes, 8 capacidades medias (32%) y 11 (44%) capacidades débiles para ICETEX con oportunidad de mejora para implementar mejores prácticas aplicables.

- Dentro de las Capacidades para competir Fuertes están las relacionadas con: Posicionamiento de marca, Deserción, Capacidad organizacional, Estructuración de recursos económicos, Originación de Crédito y Gobierno Corporativo.
- Dentro de las capacidades para competir que tienen mayor oportunidad de mejora frente a las mejores prácticas están: Gestión efectiva de cobranza y recuperación de cartera, Calidad del servicio, Inteligencia de mercado, Gestionar la demanda y oferta regional, Relacionamiento con clientes, Relacionamiento “punta a punta” en el ciclo de vida del estudiante, Gestión integral del riesgo, Gestión cadena de valor, Gestión por procesos, Eficiencia por procesos, Comunicación efectiva, Pertinencia, Empleabilidad, Alianzas estratégicas, Analítica de información y definición de estrategias, Gestión de recursos del activo y del pasivo y Ahorro programado.
- Se identificaron 8 tendencias claves estratégicas como mejores prácticas generales y se identificaron más de 50 mejores prácticas tácticas que pueden ser analizadas para ser aplicables a ICETEX en el corto y mediano plazo. Las 8 tendencias claves estratégicas son: 1. Instituciones que gestionan la empleabilidad por medio de bolsas de empleo o tienen alianzas que promueven el empleo del prestatario; 2. Alianzas estratégicas hacen la gestión de fondos o garantías sobre los créditos; 3. Ingreso contingente futuro para el repago del crédito; 4. Gestión integral en toda la cadena de valor: desde el colegio hasta la empleabilidad; 5. Instituciones de Crédito que en términos de pertinencia tienen

en cuenta el plan de competitividad del país y promueven créditos en función de la demanda; 6. Subsidiar la tasa de interés; 7. Coberturas del gobierno para tener la cuota fija; 8. Efectuar la segmentación a través de modelos estadísticos de analítica de datos e información – Analytics – Big Data: en los siguientes ámbitos : (a) pertinencia, (b) empleabilidad, (c) perfil sociodemográfico y (d) Región.

- Se identificó y construyó un modelo de madurez de evolución del modelo de negocio, crecimiento organizacional y diversificación de ingresos que entidades similares han desarrollado y que le puede servir como marco de referencia de crecimiento futuro para orientar la visión de ICETEX al 2020 y al 2040 y hacer de la entidad más sostenible y capaz para responder a sus retos de crecimiento actuales y futuros. Actualmente ICETEX se encuentra en el nivel 2 “Gestor de recursos de Mixto Gobierno + Banca Multilateral” teniendo aún posibilidades de crecimiento hasta un nivel 6 “Banca inversión y fomento educativo”, dependiendo de sus decisiones estratégicas a futuro. Dependiendo de la visión futura al 2020 y 2040 ICETEX deberá pensar en desarrollar determinadas capacidades para competir como gestor de recursos o como banco.