

**Informe Consultoría Evaluación  
Intermedia “Nuevo Esquema de  
Financiación Privada Basada en el Mérito  
para la Educación Superior – Lumni” RG-  
M1089**

**Gabriel Hidalgo F.**

**Cristián Zilleruelo V.**

**Marzo 09, 2010**

## Tabla de Contenidos

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
1.1. ENFOQUE .....	3
1.2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN .....	3
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: RACIONALIDAD, PERTINENCIA Y RELEVANCIA</b> .....	<b>5</b>
2.1. RACIONALIDAD, PERTINENCIA Y RELEVANCIA .....	5
2.2. PERSPECTIVA EN EL TIEMPO .....	9
<b>3. CAMBIOS EN EL CONTEXTO, REVISIÓN DE SUPUESTOS Y VIGENCIA</b> .....	<b>11</b>
<b>4. EFICIENCIA</b> .....	<b>13</b>
4.1. GESTIÓN DEL PROYECTO .....	13
4.2. ESTADO DE AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA .....	13
4.3. ANÁLISIS POR COMPONENTE .....	15
1.1. COMPONENTE 1: ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y OFERTA DE FINANCIACIÓN PRIVADA PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR. ....	15
1.2. COMPONENTE 2: FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN. ....	17
1.3. COMPONENTE 3: ADAPTACIÓN Y DESARROLLO DE UN SISTEMA DE TUTORÍAS E INSERCIÓN LABORAL. ....	19
1.4. COMPONENTE 4: LANZAMIENTO DE LUMNI EN MÉXICO. ....	20
1.5. COMPONENTE 5: LANZAMIENTO DE FONDOS PIONEROS DE CAPITAL HUMANO. ....	20
<b>5. AVANCE CUMPLIMIENTO DE METAS Y EJECUCIÓN DE PRESUPUESTO</b> .....	<b>21</b>
<b>6. EFECTIVIDAD</b> .....	<b>24</b>
6.1. LOGROS ALCANZADOS EN TÉRMINOS DE PROPÓSITOS Y RESULTADOS .....	24
<b>7. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES</b> .....	<b>25</b>
7.1. REFLEXIÓN, RECOMENDACIONES Y APRENDIZAJES .....	25
i) Reflexión: LUMNI rentable y/o sustentable .....	25
7.2. ATRACCIÓN/CAPTACIÓN .....	27
7.3. ALGUNOS ELEMENTOS DE SEGMENTACIÓN.....	27
7.4. LA SELECCIÓN DE PROSPECTOS .....	29
7.5. ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO .....	30
i) Consideraciones concretas para implementación de mejoras en el modelo: acompañamiento y seguimiento para los estudiantes. ....	31
i) Consideraciones concretas para implementación de mejoras en el modelo: inversores .....	33
7.6. LA CAPTACIÓN DE INVERSORES SOCIALES 2.0 .....	35
7.7. EL ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO .....	35
7.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
ii) Consideraciones para diseño de Mapas Estratégicos para la gestión, como apoyo posterior. ....	36
<b>8. ANEXOS - TALLERES REALIZADOS CON EQUIPO LUMNI CHILE</b> .....	<b>38</b>
8.1. DEFINICIÓN DE PERFILES DE CLIENTES.....	39
8.2. ATRIBUTOS DE VALOR LUMNI.....	40
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>43</b>

## **1. Introducción**

Este informe presenta los resultados de la evaluación intermedia del proyecto Nuevo Esquema de Financiación Privada Basada en el Mérito para la Educación Superior (RG-M1089). La introducción presenta el enfoque y la metodología adoptada para la evaluación. Luego se analizan las cuestiones ligadas a la racionalidad, pertinencia y relevancia del proyecto desde una perspectiva histórica de diseño y ejecución. En la tercera sección el foco de atención es la gestión y la consideración de algunos indicadores de eficiencia. En la cuarta y quinta sección se evalúan la efectividad del proyecto en términos de sus logros. A continuación se presentan las conclusiones de la evaluación, colocando especial atención a la vigencia de la relevancia del proyecto, se identifican oportunidades y se plantean recomendaciones para la mejora y guías para las actividades siguientes en procesos claves para desafíos de escalamiento.

### **1.1. Enfoque**

La evaluación contempla las características del contexto institucional y local en el cual se enmarca, los cambios verificados desde que ha sido diseñado y las perspectivas de sustentabilidad e impacto de cara al futuro. Este informe debería ser considerado como un insumo por la Unidad Ejecutora y el Comité Asesor del proyecto para tomar decisiones clave en materia del escenario futuro hacia el cual desean avanzar considerando el limitado periodo de ejecución restante, así como también de la agenda de acciones necesarias y susceptibles de ser implementadas durante lo que resta de la ejecución con un fuerte énfasis en las acciones necesarias para asegurar la proyección de la organización más allá de la duración del proyecto como un emprendimiento de rápido crecimiento a través del escalamiento de sus operaciones en la región de manera sostenible.

### **1.2. Metodología de la evaluación**

Las actividades y sus etapas:

La evaluación intermedia incluyó las siguientes actividades:

- Revisión de documentos del programa e informes de gestión;
- Revisión de información secundaria, reportajes en prensa;
- Diseño y preparación del estudio de campo;
- Realización del estudio de campo (Chile y Colombia);
- Talleres de co-construcción con equipo Lumni en Chile;
- Acciones de apoyo y networking con actores relevantes;
- Análisis y elaboración del informe;
- Revisión de documentos del programa e informes de gestión

En base a los documentos básicos y a los informes de gestión del Programa se realizó una primera aproximación a cuestiones tales como su modelo de actuación, servicios e instrumentos principales, su accionar concreto, avances alcanzados hasta la fecha y diferencias entre el diseño original y su implementación real. Los datos operativos y financieros utilizados en este informe han sido los proporcionados, principalmente, por la Unidad Ejecutora.

Los doctos entregados por UE, fueron:

- Marco lógico
- Reglamento Operativo

- Informes de Progreso Semestral Lumni (Julio 2008 y Junio 2009)
  - Lumni Processes Evaluation
  - Informe Unesco Educación Superior /Lumni
  - Lumni Case Darden
  - Lumni Country Evaluation (Andre Santos / Darden Graduate School of Business Administration)
  - Línea Base (Maria Paulina Mogollón y André Santos)
- Acciones de apoyo y networking con actores relevantes;
    - Guillermo Scallan Avina Chile (por contacto con potencial inversionista, reagendado para Ene 2010).
    - OTIC Sofofa ([www.corporacionsofofa.cl](http://www.corporacionsofofa.cl)).
    - Confederación Producción y Comercio de Chile (más importante Gremial Empresarial), Claudia Albertini ([www.cpc.cl](http://www.cpc.cl)).
    - Trabajando.com (plataforma de empleos latinoamericano, para posibilidad de trabajo conjunto y participación en Feria Laboral 2009) ([www.trabajando.com](http://www.trabajando.com)).
    - Acción RSE, que mantiene reuniones mensuales con Gerentes Generales y Gerente de RRHH de las 86 empresas más grandes de Chile, a fin de realizar presentación de Fondo y vincularlo a iniciativa EducaRSE. ([www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl))
    - Así también, se logró participación de LUMNI en evento anual en Casa Piedra “IX Encuentro Internacional de Responsabilidad Social Empresarial” (2009).
    - Red de Inversionistas Southern Angels, a fin de validar existencia de inversionista social y gestionar participación de Lumni en Foro de Inversion. Se reagenda para comienzos de 2010. ([www.southernangels.cl](http://www.southernangels.cl))
    - Vicente Caruz, se realiza reunión Octantis – Fondo Norte Sur ([www.invnortesur.cl](http://www.invnortesur.cl)) para presentar Lumni. Posteriormente se obtiene reunión Lumni Fondo.
    - Red de Inversionistas Angeles de Chile, Sr. Christian Willart, director ejecutivo, Universidad de Chile. (<http://www.angelesdechile.cl/index.php>)
    - Cámara de Comercio de Santiago, Gerente PyME 21, Sr. Carlos Zamora, para presentación de LUMNI y conectar con gerentes generales de empresas asociadas a CCS. ([www.ccs.cl](http://www.ccs.cl))
    - Mario Castillo, Gerente Desarrollo Humano CORFO, para explorar posibilidades con programa Chile Habla Inglés de CORFO. ([http://www.corfo.cl/lineas\\_de\\_apoyo/programas\\_por\\_necesidad/financiar\\_estudios\\_de\\_educacion\\_superior](http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas_por_necesidad/financiar_estudios_de_educacion_superior))
    - IDRC, Director Gustavo Crespi ([http://www.idrc.ca/es/ev-1-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/es/ev-1-201-1-DO_TOPIC.html))
    - Adrianda Tortajada Directora Fondo Capital de Riesgo NAFIN (<http://www.nafin.com/portalnf/content/home/home.html>)
  - Diseño y realización del trabajo de campo:

El trabajo de campo incluyó entrevistas con distintos actores claves, inversionistas individuales, expertos en educación, agentes relevantes en la industria, entre otros, lo cual permitió construir una imagen-programa a partir de la combinación de múltiples perspectivas y miradas. Así también se realizó discusión grupal con ejecutivos de Lumni, visitas en terreno a las oficinas en Santiago y Bogotá, se consideró la opinión de aliados y socios estratégicos e inversionistas, así como una prueba de concepto con inversores potenciales mediante acceso a redes de contacto de los evaluadores. De esta manera, el trabajo se enfocó en procesos de negocios (se definieron) en función de componentes que proporcionarían escalabilidad para hacer sostenible el proyecto.

También se evaluó en función de proporcionar valor tanto a los alumnos como a los inversores, por lo que se contrastó la propuesta de valor Lumni con otras opciones y alternativas competitivas. Finalmente, se realizó también un análisis de la eficiencia y del uso de los recursos financieros disponibles del proyecto.

## 2. Descripción del proyecto: racionalidad, pertinencia y relevancia

### 2.1. Racionalidad, pertinencia y relevancia

Analizando las condiciones de mercado o entorno competitivo, basados en sistema chileno<sup>1</sup> donde Lumni presenta una mayor competencia, se puede apreciar la oportunidad de negocios de Lumni considerando que:

- El sistema chileno debe ser el de mayor oferta de financiamiento – sin ser el más competitivo de todos los sistemas- para educación superior en la región latinoamericana.
- Tiene dos mecanismos respaldados por el estado, los créditos con aval del estado y los créditos bancarios con garantía de CORFO, a si mismo hay algunas entidades financieras que han incursionado con mecanismos propios que han terminado conviviendo con las garantías publicas otorgadas por CORFO.
- Posee una batería interesante de becas que cumplen principalmente la función complementaria de mantenimiento de los estudiantes, estas van desde becas para minorías indígenas, alumnos destacados de escasos recursos, entre otras.
- La cobertura durante el último tiempo ha pasado de más de un 11% hace 15 años a **más del 30% al 2006**.
- Con todo más del 90% de los beneficiados no corresponde a los estratos más pobres, los grupos más vulnerables constituyen una minoría que no sobrepasa el 10 % en ninguna de las categorías posibles de estudio Centros de Formación Técnica (CFT), Institutos Profesionales (IP) y Universidades (UES).
- Y, si bien un porcentaje logra ingresar, variables como la falta capital social, altos costos de oportunidad y motivaciones les hacen desertar más fácilmente que al resto.

Con todo, las posibilidades de financiamiento tienen además un defecto adicional, cubren solo arancel de estudio y con ello cubren un arancel de referencia que solo calza con los aranceles de los CFT, IP pero se distancia mucho de los aranceles (valores) de la colegiatura de las Universidades. Las mejores UES y mejores carreras presentan diferencias de hasta 2.500 USD entre el valor que cubre el crédito con aval del estado y el valor que los alumnos deben pagar.

Lo anterior aumenta la dificultad de mantenerse en el sistema de los muchachos que habiendo ingresado tienen que permanecer. Marginando a quienes, por escasez de recursos, no pueden financiarlo. En este sentido, es sabido que el sistema chileno tiene un esquema de estudio de tiempo completo o que presenta pocas flexibilidades para combinar con actividades laborales, cuando no es así, se detecta un porcentaje muy bajo que trabaja y estudia.

A todo lo anterior hay que sumar que las carreras son más largas que en otros sistemas de educación superior de países desarrollados, de esta manera entonces, las posibilidades de poder tener tiempo libre

---

<sup>1</sup> Hace décadas que en Chile las instituciones de educación superior cobran un arancel a sus alumnos. Cada uno de ellos fija, año tras año, con independencia y autónomamente el precio que debe pagar un individuo (o quien lo beque o le dé crédito). Sumado al incremento acelerado de la oferta: instituciones, sedes, vacantes, carreras y el consiguiente mayor gasto privado en educación superior han configurado un verdadero “mercado de la educación”, donde es ideal explorar el comportamiento de los distintos actores.

durante la semana son pocas – intensivo horarios- y las carreras son más largas, de modo que se estrecha la posibilidad de autofinanciar estudio, y se estimula de mayor forma la deserción de los participantes.

Además de ser largo el periodo de estudio, de ofrecer flexibilidad para combinar con trabajo, el sistema de selección basado en la PSU discrimina por conocimientos adquiridos en la enseñanza secundaria, más que en las aptitudes para desempeñarse como un profesional creativo. Evidencia de eso es que los colegios pagados superan en más de 100 puntos promedios sobre los colegios de educación pública municipalizada. La brecha solo refleja/traslada la diferencia de la calidad de enseñanza secundaria hacia la prueba de selección, cosa que no ocurría cuando la prueba de acceso medía aptitudes y no la gama de conocimientos.

Por otra parte, al realizar la comparación entre el costo total que debe asumir un estudiante al recurrir a vías de financiamiento tradicionales como los señalados anteriormente se aprecia una clara ventana de oportunidad para Lumni al ser relativamente más ‘barato’ que sus competidores directos, medido en la tasa anual (8,9% para profesionales y 11,6% para técnicos, contra un promedio de 12,5% para Bancos). El CAE (Crédito con Aval del Estado) si bien aparece como más competitivo, presenta la restricción de financiar hasta el 100% del Arancel de Referencia, no el arancel efectivo (lo que hace Lumni).

Considerando lo anteriormente descrito como condiciones de la industria que dan cuenta de una oportunidad explícita de negocios (escalamiento y proyección) y el desempeño del proyecto en sus primeros meses de ejecución (+70% del periodo de ejecución) a la luz de la evaluación intermedia se puede afirmar que el proyecto mantiene su vigencia y pertinencia. Sin embargo, es necesario a la vez, considerar elementos claves de la situación actual de la ejecución que deben considerarse para ajustar y proyectar Lumni más allá del proyecto con el Fomin, estos son, en primer lugar que el proyecto se encuentra en una etapa más al inicio del mismo (al mes 27 de 30 sobre ejecución presupuestaria se tiene un 47,6%), requiriendo un esfuerzo mayor y una extensión de plazo para materializar la sistematización de instrumentos en general y para realizar una prueba de estrés de la suma de piezas que pueden permitir su escalamiento y posterior sustentabilidad.

En lo fundamental se ha validado la sustancia del modelo con el nivel de actividad y ejecución realizada, entendido este como “inversión de riesgo - privada en capital humano”, sin embargo el tiempo de funcionamiento alcanzado recomienda hacer modificaciones que aseguren su viabilidad y perdurabilidad en el tiempo.

La necesidad de alternativas diferentes al crédito o las becas para la educación superior, siguen sin cubrir las necesidades de cobertura en nuestros países, que han mejorado levemente la cobertura, y que poseen recursos limitados para esos fines.

Siendo necesario modificar aspectos específicos del planteamiento original tanto para hacer viable como para hacer escalable como para hacer replicable y sustentable el modelo de financiamiento y de CCH representado en LUMNI.

Por ello requiere a juicio nuestro, enfocar el esfuerzo de estrés más en un caso de éxito (un país a la vez) que en todos en forma simultánea y hacer una revisión de los elementos o piezas de valor que pueden ayudar a su escalabilidad. Todos esos aspectos ofrecen una oportunidad de afinar el proyecto en general, desde aquellos elementos permitan realizar una captación masiva apropiada con costos de selección apropiados, hasta realizar un acompañamiento efectivo de los alumnos apoyados en forma adecuada, pasando también por reenfocar toda las actividades relacionadas a atraer y captar inversores, dotar de instrumentos e incentivos para la inversión (léase ahora, constituir fondos abiertos o ganar contratos de administración de fondos cerrados).

En términos descriptivos, el Proyecto se plantea como fin, contribuir a involucrar al sector privado en la financiación sostenible del desarrollo del capital humano mediante un acceso más equitativo a la educación superior de calidad en Latinoamérica y el Caribe.

Los principales beneficiarios del proyecto son los estudiantes de pre-pos grado que teniendo mérito para acceder a educación de calidad, presentan dificultades/restricciones de acceso financiero. Sus componentes son seis y según establece el memorándum de donantes sus principales características son las siguientes:

**Componente I: Análisis de demanda y oferta de financiación privada para la educación superior. (FOMIN: US\$66.000; Contraparte local: US\$0).**

El objetivo que busca este componente es identificar el mercado objetivo desde la perspectiva de la demanda de fondos (alumnos) y además definir qué programas y cuáles Instituciones de Educación Superior mejor se adecuen a los Fondos de Inversión en CH, así como identificar el comportamiento de las variables clave para el modelo de cálculo. Asimismo, busca determinar las necesidades de información de los inversionistas, tanto para tomar la decisión de invertir, como para realizar un adecuado control de esa inversión.

Para este componente se desarrollarán las siguientes actividades y productos: (i) Estudios de demanda de financiación privada para educación superior en Chile, Colombia y México; (ii) Identificación y caracterización de inversionistas privados e institucionales, y; (iii) Diseño de campañas de comunicación para estudiantes e inversionistas.

Se busca lograr un crecimiento promedio de 40% anual en el número de estudiantes financiados por el Sistema Lumni en la fase de duración del proyecto (base a considerar será la suma de financiados en Chile, Colombia y México durante el año 2007), un aumento promedio en las inversiones de capital de los fondos de 35% al año, en el periodo de duración del proyecto (base a considerar será la suma de capital invertido en los fondos durante el año 2007) y, lograr un aumento de 30% anual promedio en el número de postulantes durante el periodo de duración del proyecto (base a considerar serán los postulantes del año 2007).

**Componente II: Fortalecimiento de los Procesos de Gestión y Sistemas de Información. (FOMIN: US\$200.444; Contraparte local: US\$91.000).**

El objetivo es lograr que la operación de Lumni, que actualmente se realiza mediante la interacción de una serie de procesos no estructurados, evolucione a un modelo de gestión integrado, con el fin de que éste permita soportar niveles de actividad mayores, y sea fácilmente replicable (en otros países).

Para este componente se desarrollarán las siguientes actividades y productos: (i) Perfeccionamiento del modelo de valoración, que incluya las características determinadas en el estudio del mercado objetivo, y en el estudio de proceso de selección, entre otras. (ii) Diseño e implementación de proceso estructurado de reclutamiento, selección y evaluación de estudiantes. (iii) Diseño y aplicación de proceso estructurado de comunicación con estudiantes e inversionistas, (iv) Desarrollo de Sistema de Selección y Capacitación de los Administradores de Fondos, (v) Establecimiento de procesos de Auditoría a los Administradores de Fondos. (vi) Perfeccionamiento y Mantenimiento de página web, incluyendo módulo de intercambio de información para estudiantes financiados, inversionistas y personal de Lumni. (vii) Uso de TI: Automatización de procesos, y; (viii) Optimización de contratos con estudiantes y vehículos de inversión.

La componente busca generar un nuevo contrato que incorpore los aprendizajes y hallazgos que resulten de las actividades ejecutadas, permitiendo un aumento de 30% anual promedio en el número de postulantes durante el periodo de duración del proyecto (base a considerar serán los postulantes del año 2007) y, una

reducción del 50% en el costo de estructuración de los fondos por estudiante financiado (Base actual: US\$400/estudiante).

**Componente III: Adaptación y Desarrollo de un Sistema de Tutorías e inserción laboral. (FOMIN: US\$108.200; Contraparte local: US\$31.000).**

El objetivo de este componente es lograr que los tutores tengan las competencias necesarias para desarrollar adecuadamente su labor. Se entiende como Tutor, aquel que brinda orientación y apoyo al financiado durante su etapa de estudios, aconsejándolo, haciéndole notar sus puntos fuertes y débiles, mejorando sus técnicas de estudio, sugiriendo reforzamiento de materias débiles, etc. También debe ayudar al estudiante a prepararse para el mundo aboral (apoyo para tener buenas entrevistas, relación con jefes subordinados y pares, redacción de cv, etc.) para negociar las condiciones laborales, y para planificar su desarrollo profesional.

Para este componente se desarrollarán las siguientes actividades: (i) Nuevo modelo de Tutorías: Identificación de actividades de tutoría de mayor impacto para los estudiantes y desarrollo de nuevo modelo de tutorías; (ii) Lanzamiento del Sistema de Tutorías; (iii) Desarrollo piloto de la comunidad Lumni; y, (iv) Creación de Sistema Virtual de colocación.

La componente busca disminuir en un 20% la probabilidad de deserción comparado con personas del mismo quintil socioeconómico en esa carrera, según estadísticas nacionales y, lograr un aumento de 30% anual promedio en el número de postulantes durante el periodo de duración del proyecto (base a considerar serán los postulantes del año 2007).

**Componente IV: Lanzamiento de Lumni en México (FOMIN: US\$70.000; Contraparte local: US\$124.000).**

El objetivo es replicar la exitosa experiencia que ha tenido Lumni en Chile y Colombia en los estudiantes e inversionistas de México, aprovechando que los nuevos modelos, los nuevos procesos de gestión y controles permitirán manejar una mayor cantidad de fondos.

Para este componente se desarrollarán las siguientes actividades: (i) Gastos legales de constitución y arranque; (ii) Desarrollo de negocios y promoción; (iii) Estructurar el Sistema de Administración de Fondos, y; Adaptación de los contratos a la ley mexicana.

El resultado esperado es constituir e iniciar operaciones en Mexico, constituyendo tres fondos antes del mes 12 del proyecto, financiando a 250 estudiantes hacia el mes 24, lo que implica disponer de un contrato de capital humano ad-hoc.

**Componente V: Lanzamiento de Fondos Pioneros en Capital Humano (FOMIN: US\$250.000; Contraparte local: US\$250.000).**

El objetivo del componente es crear y lanzar un fondo social nuevo en cada país (Chile, Colombia y México). El resultado esperado es que a los 24 meses de lanzado, por lo menos el 50% de los financiados pertenecerán a los segmentos C2, C3 y D de la población o por lo menos el 50% de los financiados trabajarán en organizaciones que ocupen fundamentalmente a personas de los segmentos C2, C3 y D de la población.

**Componente VI: Evaluación y Difusión. (FOMIN: US\$45.000; Contraparte local: US\$12.500).**

El objetivo de este componente es difundir esta nueva forma de financiación (con el valor agregado de las tutorías), que representa una alternativa interesante para muchos alumnos que tienen la capacidad y deseos de estudiar en la Educación Superior, pero no tienen suficientes recursos para hacerlo.



Para este componente se desarrollarán las siguientes actividades: (i) Desarrollo de una publicación sobre la experiencia de financiación de estudiantes en Colombia y Chile; (ii) Realización de un foro (gobiernos, instituciones de educación superior, estudiantes, organismos de estudio sobre temas educacionales, medios especializados, etc.) para divulgar la experiencia de Lumni; (iii) Participar con la experiencia en consejos y diferentes instancias de decisión sobre financiamiento de la educación superior; y, (iv) Línea de base evaluación intermedia y final.

Los resultados esperados son una publicación con un tiraje de 100 ejemplares, y que se distribuya en por lo menos 4 países de Latinoamérica, la difusión del modelo entre al menos 200 actores relevantes y, la participación en 4 reuniones o simposios, y que la experiencia llegue a 40 personas.

## **2.2. Perspectiva en el tiempo**

### **(a) Puesta en marcha y primer año de ejecución**

LUMNI partió primero en Chile (Felipe Vergara y Miguel Palacios) en el 2002 con el lanzamiento del primer Fondo, producto de los buenos contactos de los socios fundadores, reforzados por el hecho de que uno de ellos se encontraba residiendo en el país. De esta manera, Lumni surgió con el propósito de llevar a la práctica y validar los modelos que el Sr. Palacios había desarrollado para financiar masivamente educación que la realidad se prestaba para iniciar el proyecto.

En nivel de operación alcanzado durante ese tiempo fue promisorio, logrando Lumni Chile S.A. administrar exitosamente (retornos esperados del 9% y 11%) dos fondos de capital humano. Para financiamiento de pregrado, administra el Fondo Andrés Bello Uno S.A., el proyecto piloto de la metodología. Fue constituido en 2002 y financió a seis alumnos. Luego de un exitoso desempeño, en 2005 se decidió recapitalizar el mismo por US \$200.000 para financiar a 45 estudiantes más. En financiamiento de postgrado, Lumni Chile administra el Fondo Lumni Postgrados Uno S.A. donde hay 35 alumnos financiados por valor de US\$ 30.000. Como se señala en el Reglamento Operativo “el plan de negocios de Lumni Chile contemplaba financiar al menos 180 estudiantes en 2008 y 336 estudiantes en 2009”. La perspectiva de consolidar y proyectar Lumni a nivel internacional vino a continuación; el año 2006 se abre Lumni en Colombia y se ambiciona llegar el mercado Mexicano. Los fundadores consiguen esta vez el apoyo de FOMIN para involucrar al sector privado de manera masiva en el financiamiento sostenible del desarrollo del capital humano a través del acceso a la educación superior de calidad en LATAM a través de un modo de funcionamiento más ambicioso, con una lógica de Fondo de Inversión dotada de consejos y comités.

En los hechos, el proyecto necesitó antes del apoyo de FOMIN o de un segundo aire, desde el inicio, lo que se evidencia por una ejecución (alrededor de 7% en los primeros 18 meses) y resultados bastante estacionarios y una serie de dificultades en la coordinación lo que impidió el cumplimiento de los objetivos propuestos en los plazos previstos. En palabras del responsable del proyecto de ese tiempo, ello se explica por las diferentes etapas de desarrollo interno de cada una de las oficinas de Lumni para lo cual se propuso instancias de coordinación semanal (por casi un año). En opinión de los evaluadores, lo anterior es más bien un síntoma que responde a la (in)existencia de procesos de negocios incipientes y en proceso de diseño o diseño muy preliminar, que dificultaban el despliegue de las actividades previstas en el plan. Luces de lo anterior se pueden también encontrar en el ISP enero 2009, donde se señala como principal problema la dificultad en generar un consenso sobre cómo abordar las actividades relacionadas con la automatización de procesos de gestión (C2A7) dado la disparidad de estados de las oficinas locales.

En lugar de fortalecer la actividad en Chile primero para luego internacionalizar la experiencia cuidando realizar las adaptaciones para Colombia y México, la puesta en marcha del proyecto de apoyo del FOMIN

apunto a abrir Colombia primero y muy pronto México. Lo cual ha aumentado los niveles de complejidad y variaciones sobre realidades, modos de funcionamiento y operación como se evidenció anteriormente.

Nos encontramos actualmente con una entidad que tienen niveles de actividad similares en los tres países, por debajo de los niveles que hacen sostenible operación, con equipos talentosos en la dirección, no obstante jóvenes y sin experiencia en la gestión de una organización semejante, con una necesidad imperiosa de intercambio de experiencias que les permita dar un salto.

En términos de gobierno corporativo, y según consta en el Memo de Donantes y Reglamento Operativo, la ejecución del proyecto corresponde a la Unidad Ejecutora basada en Chile; la que estará compuesta por un Director General del Proyecto, un Coordinador Ejecutivo y un Asistente de Proyecto. Asimismo el proyecto contará con un Comité Asesor que tendrá funciones de supervisión.

De esta manera, el Comité Asesor del Proyecto (CA) estará conformado por un miembro delegado del directorio de Lumni en cada país beneficiario, un miembro delegado del directorio de Lumni Inc y un inversionista privado. Siendo sus principales funciones el conocer y dar retroalimentación al Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) y el Plan Operativo Semestral (POS), así como evaluar periódicamente el avance de los componentes e indicadores, y sugerir cursos de acción estratégicos.

Por su parte, la Unidad Ejecutora estará integrada por un Director General del Proyecto (CEO Lumni), un Coordinador Ejecutivo, y un asistente de proyecto. Su principal responsabilidad en cada caso es liderar la conducción estratégica del proyecto; conducir la ejecución de PEP y POS y, apoyar al coordinador y tramitar ante Fomin la documentación ad-hoc para no objeción.

#### **(b) Avances y situación actual: una primera mirada**

Si bien la partida no ha estado exenta de dificultades se han registrado avances, principalmente en la componente 3, sobre Adaptación y Desarrollo de Sistema de Tutorías, donde existen elementos relevantes que permitirían avanzar en la construcción de una oferta para los beneficiarios y un modelo de servicio atingente. También registran avances el Lanzamiento de los Fondos Pioneros (Componente 5) y el despliegue de actividades en México.

De todas maneras y considerando las metas propuestas, plazo para lograrlas y estado de ejecución (en proceso) de algunas consultorías, es claro que existen amplias posibilidades de reordenamiento y alineamiento de las actividades y foco que permitan enfrentar el desafío de la escalabilidad y que se abordan en amplio detalle en la sección de recomendaciones y reflexiones estratégicas.

#### **(c) Estado de la ejecución**

Desde su fecha de aprobación el 14 de noviembre de 2007 hasta Diciembre de 2009 ha transcurrido el 90% del período de ejecución (27 meses sobre 30) y más de dos tercios del horizonte disponible para desembolsar el presupuesto.

Según reportes de la unidad ejecutora, el grado de ejecución presupuestaria a dicho momento era del orden del 47,6%, aunque con variaciones entre componentes que serán comentadas más adelante. Hacia Abril de 2009, el grado de ejecución se ubicó en el 7,8%. En otros términos, el grado de ejecución es bajo, pero con una tendencia significativa al alza, evidenciando aprendizaje y mayor capacidad de contratación.

Por otra parte, la ejecución de recursos del FOMIN ha sido de 15% (USD\$ 217.527) en tanto que los recursos locales alcanzaron los 32,6% (USD\$ 471.277). De esta forma, los primeros representan el 31,5% del total frente al 68,4% de la contraparte local. Situación que se explica por el exceso de contrapartida local

reportada en ISP sobre la componente 5 Fondos de Capital Humano, por USD \$102.194, que totaliza una justificación de gastos por USD\$352.194, para un presupuesto vigente de USD 250.000.

EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO AL 30 DE JUNIO DE 2009				
Categoría de Inversión	Presupuesto Vigente (a)		Gastos Justificados	
	BID s/LMS1	Aporte Local	BID s/LMS1	Aporte Local
Fórmulas	1	2	3	4
ANALISIS DE MERCADO	72.000	0	6.600	0
FORTALECIMIENTO GESTION	206.000	91.000	1.962	29.622
TUTORIAS	108.200	31.000	2.353	0
IMPLEMENTACION MEXICO	70.000	124.000	23.967	24.223
FONDOS CAPITAL HUMANO	250.000	250.000	0	0
EVALUACION Y DIFUSION	45.000	12.500	4.772	0
ADMINISTRACION	54.000	98.000	17.291	12.940
AUDITORIA E IMPREVISTOS	27.615	6.500	0	0
FONDO EVALUACION IMPACTO	4.185	0		
	0	0		
<b>TOTAL</b>	<b>832.815</b>	<b>613.000</b>	<b>56.945</b>	<b>66.785</b>
<b>PARI PASSU</b>	<b>57,60%</b>	<b>42,40%</b>	<b>46,02%</b>	<b>53,98%</b>

EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009				
Categoría de Inversión	Presupuesto Vigente (a)		Gastos Justificados	
	BID s/LMS1	Aporte Local	BID s/LMS1	Aporte Local
Fórmulas	1	2	3	4
ANALISIS DE MERCADO	72.000	0	20.750	0
FORTALECIMIENTO GESTION	206.000	91.000	15.407	50.435
TUTORIAS	108.200	31.000	7.190	3.859
IMPLEMENTACION MEXICO	70.000	124.000	44.767	24.223
FONDOS CAPITAL HUMANO	250.000	250.000	100.000	352.194
EVALUACION Y DIFUSION	45.000	12.500	4.772	0
ADMINISTRACION	54.000	98.000	24.642	40.566
AUDITORIA E IMPREVISTOS	27.615	6.500		0
FONDO EVALUACION IMPACTO	4.185	0		0
	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>832.815</b>	<b>613.000</b>	<b>217.528</b>	<b>471.278</b>
<b>PARI PASSU</b>	<b>57,60%</b>	<b>42,40%</b>	<b>31,58%</b>	<b>68,42%</b>

### 3. Cambios en el contexto, revisión de supuestos y vigencia

En las secciones anteriores se han analizado elementos de la puesta en marcha y avances del proyecto en sus primeros 24 meses de ejecución realizando una revisión general sobre el estado de la ejecución. En esta sección se comentan los cambios en el contexto, se realizan algunas observaciones sobre el cumplimiento de algunos supuestos del proyecto y se argumenta acerca de la vigencia de su relevancia.

**Supuesto: “Se mantiene la estabilidad económica y política en los países beneficiarios”.**

Este supuesto podría estar afectando negativamente dada la profundidad y extensión de la crisis financiera internacional. No obstante esto hemos pasado una crisis internacional con fuertes consecuencias para los países de nuestra región, afectando algunas de nuestras economías en el nivel de actividad interno, y también en las fuentes externas de capital o remesas provenientes de la actividad laboral realizada en países de los más golpeados en esta situación como EEUU y algunos países de Europa.

Así mismo Chile acaba de sufrir un desastre natural (terremoto) varias veces superior en fuerza que el de Haití, lo cual puede hacer que junto con la salida lenta de la crisis altere las prioridades tanto públicas como privadas.

**Supuesto: “No hay cambios legales en los países beneficiarios que inhabiliten los contratos de financiación de capital humano”.**

Si bien el proyecto presenta hasta ahora un nivel de operación que no ha escalado, tiene a nivel de fin el objetivo de involucrar sector privado en la inversión de capital humano, a juicio nuestro la experiencia en funcionamiento de LUMNI y los países donde se encuentra en operación o podría encontrarse en operación, ofrecen entornos institucionales y autoridades que podría ser sensibilizadas de incorporar incentivos directos para los privados que inviertan en estos instrumentos, en la forma de exenciones tributarias a la inversión propiamente tal, al éxito o fallo de la misma o al menor interés alcanzado por esta (equivalente a renta fija por ejemplo). El proyecto no ha explorado este camino, y solo incluye una gama de actividades de difusión y divulgación con el fin de generar efecto demostración y aceptación. Por lo tanto existe una oportunidad.

**Supuesto: “Existe una demanda insatisfecha, no cubierta por el sector público o social, de educación superior”.**

En contexto en lo sustancial no ha cambiado, la necesidad de financiamiento de educación superior sigue siendo imperiosa, tanto para ampliar oportunidades como también para satisfacer requerimientos de capital humano en los países. En Chile, donde el aumento de becas ha sido explosivo en los últimos años, así como las opciones de financiamiento y los soportes, se sigue presentando una enorme oportunidad para LUMNI fundada en hechos como el que hay carreras de alto valor, con aranceles de referencia (parámetro usado por Ministerio de Educación para fijar límite de cobertura de los créditos con aval público) que tienen altas diferencias con valores reales que los alumnos deben pagar. Viendo el panorama a nivel regional las necesidades son generalizadas y la oportunidad de apalancar el financiamiento de educación superior en la forma de inversión constituye una innovación social disruptiva.

**Supuesto: “Existe interés de los inversores privados en aportar capitales a fondos de capital humano”.**

El supuesto de que los CCH representan una opción de portafolio de inversores diversificados, no se ha validado del todo y debe ser revisado, ya en la evaluación de línea base se recomienda profundizar, aclarar más el perfil del inversionista que se acomodará con la fórmula de LUMNI que representa una inversión social (mejor que una donación), pero que tiene un retorno o rentabilidad inferior frente a otras opciones, existen como lo señalamos más adelante muchas opciones de inversión en esa espacio o frontera entre lo puramente lucrativo y lo social, pero el perfil de esos inversores, como el manejo de los mismos, y la oferta o modelo de negocio / operación para atenderles es debe ser modificado.

En resumen, el análisis de los supuestos y sus limitaciones no han representado limitaciones o amenazas externas al desempeño o vigencia del proyecto, en algunos casos, la evolución de estos podría representar

oportunidades que apalancen los resultados. Las mayores dificultades han estado en el ámbito interno de gestión, que se detallan a continuación.

#### **4. Eficiencia**

##### **4.1. Gestión del Proyecto**

La gestión del proyecto corresponde a la Unidad Ejecutora (UE) quién ha destinado un esfuerzo importante a la puesta en marcha del proyecto, así como las actividades de planificación, rendición de cuentas y reportes, y tramitación de contrataciones ante FOMIN y por otro, un fuerte énfasis en la gestión comercial del proyecto, específicamente en la exploración de inversionistas individuales o institucionales para prospección de nuevos fondos, lo que es fundamental para toda empresa de reciente creación, sobre todo en Lumni como innovación social disruptiva.

Tres elementos han hecho particularmente complejo el logro de ambos objetivos, por un lado los altos costos de aprendizaje incurridos en la rotación del Coordinador del Proyecto (4) que también impacta en el equipo, la planificación y ejecución, así como la vinculación y generación de confianza y cercanía con los miembros del Comité Asesor, clave para acceder a contactos claves como posibles inversionistas.

En segundo lugar, está la carencia de equipo de trabajo, tanto local como institucional articulado que participe de manera activa en la reflexión, diseño y ejecución de las actividades previstas en cada componente.

En tercer lugar y muy ligado a lo anterior, la coordinación interinstitucional de las tres (3) oficinas Lumni, tanto en las actividades de diseño y ejecución con el equipo local, como de relacionamiento con el Comité Asesor fue subestimada en el diseño inicial del proyecto puesto que no se consideró como función fundamental, de esta manera existía distancia y bajo nivel de involucramiento y/o feedback del CA local con la marcha del proyecto, evidenciado en las entrevistas y en la imposibilidad de acceder a las Actas del Comité Asesor, entre otras. En este sentido la ejecución del proyecto más bien se asemeja a tres instituciones separadas que a una que transita del piloto de actividades a procesos en régimen y logra transferir e implementar en otra oficina.

De esta manera entonces aparece como necesario relevar la importancia estratégica que tiene el Consejo Asesor para la UE y sus posibilidades de escalamiento, que redunden también a nivel más operativo en instancias formales de coordinación mensuales sobre las actividades señaladas en PEP y POS entre la UE y las oficinas locales, con acompañamiento cercano del CEO y los empresarios que están en la Junta Directiva, que apadrinen y entreguen visión y experiencia y que capitalicen el aprendizaje alcanzado por los líderes locales y se hagan cargo de los desafíos de escalamiento y puesta en régimen. Este desafío no es menor, por cuanto corresponde al principal riesgo señalado en el Memo de Donantes para la escalabilidad y eficiencia de la iniciativa.

##### **4.2. Estado de avance en el cumplimiento de metas y ejecución presupuestaria**

En esta sección se consideran dos tipos de indicadores. El grado de ejecución presupuestaria, en primer lugar, pretende analizar la capacidad institucional para gestionar la ejecución de los fondos disponibles. En este sentido, un nivel de ejecución acorde al tiempo transcurrido y a las actividades previstas suele ser considerado como un indicador aproximado del grado de eficiencia del programa en la ejecución de los fondos disponibles.

En segundo lugar se considera el grado de cumplimiento de las metas previstas en el marco lógico y la relación de proporcionalidad entre los logros en las mismas y el gasto ejecutado. De esta forma, es posible aproximarse al grado de eficiencia con que se han gastado los fondos ejecutados.

Como se aprecia en el análisis siguiente, los mayores problemas de eficiencia del programa tienen que ver con la baja capacidad para ejecutar los fondos disponibles en los primeros 18 meses, pero un fuerte repunte en los siguientes 6, pasando de 8,6% a 47,5%.

En efecto, el grado de ejecución presupuestaria a diciembre de 2009 (ISP preliminar entregado por UE) era del 47,5 %, es decir, una cifra inferior a la que cabría esperar en función del tiempo insumido (26 meses cumplidos desde la aprobación, equivalente al 87%). En este marco de baja pero creciente nivel de ejecución, el peso del gasto de administración del programa (previsto en el 10,5% del total) se situó en 9,5%.

Cuando se desagrega la ejecución del programa en sus distintos componentes es posible apreciar la existencia de contrastes. En efecto, la componente 5, Fondos de Capital Humano representa el 65,5% del total de gastos a la fecha, mientras que en Fortalecimiento de Procesos y Sistemas de Información (componente 2) y Sistema de Tutorías (componente 3), que juntas representaban el 30,1% del presupuesto vigente, se ha ejecutado el 11,2%, es decir un 30%. Esto es muy significativo por cuanto estas dos componentes tienen por objeto instalar en Lumni una capacidad de gestión y procesos de gestión, así como una oferta de valor para estudiantes e inversionistas que permitan la sostenibilidad de Lumni como organización y su expansión. En este sentido, cabe la reflexión sobre cómo y con qué procesos de gestión y cadena de valor se brindará servicios en el mediano plazo a los estudiantes beneficiarios de los fondos recientemente invertidos en la componente 5. Por su parte, la componente 1, sobre análisis de demanda y oferta representa el 3% del gasto real del período (60% del presupuesto vigente). La componente Lanzamiento de Lumni Mexico representa el 10% del gasto. Administración (componente 6), como se advirtió, representa el 9,5%.

Estas cifras complementan los comentarios realizados en párrafos anteriores acerca de las dificultades que ha enfrentado la gestión y que han incidido negativamente sobre una ejecución eficiente de los fondos disponibles.

En lo que respecta al *pari passu*, se aprecia que los recursos utilizados se componen en un 31,5% de fondos FOMIN y un 68,4% a recursos de contraparte local, es decir, que se registra un fuerte desbalance entre las fuentes.

Como se señaló anteriormente, la componente 5 Fondos de Capital Humano, explica también la magnitud del desbalance, pues el aporte FOMIN debió ser 50%, pero solo llega al 22%, es decir, menos de la mitad (USD\$150 mil neto). Similar situación se da con la componente 2 Fortalecimiento de Gestión, donde el aporte de Lumni es 77% de lo gastado, en comparación con 23% que le correspondía. Llama la atención que el aporte FOMIN se ha ejecutado sólo en un 7%, siendo una componente clave para los desafíos de escalamiento de la organización (a diferencia de la componente 5, donde se han ejecutado el 64%), lo que podría evidenciar lo señalado en las entrevistas respecto a la dificultad administrativa que deriva de los procesos de contratación, puesto que la componente 2 es la que presenta la mayor cantidad de actividades dentro de las componentes, las que se multiplican por tres cuando ellas se ejecutan localmente, contra 1 actividad tipo del componente 5. Sólo la componente 7 Administración registra un nivel equivalente de aportes, existiendo una diferencia de 2 puntos porcentuales a favor de Lumni (según presupuesto, FOMIN financiaría el 36% del total de gastos de la componente y a la fecha del reporte, ha financiado el 38%).

La dispersión del peso relativo de los recursos FOMIN es muy alta y se ubica en un intervalo que oscila entre los -29 puntos porcentuales (mínimo) y los +46 puntos porcentuales (máximo). En algunos casos, se ha

manifestado que se han aportado recursos de contrapartida que no han sido rendidos aún. Si bien ello llevaría a pensar en la existencia de un equilibrio mayor en el uso de los recursos de distintas fuentes que lo que la tabla exhibe, también estaría revelando la necesidad de lograr un mayor ordenamiento administrativo por parte de los ejecutores que registran este tipo de situaciones.<sup>2</sup>

### 4.3. Análisis por Componente

El despliegue del proyecto se realiza a través de siete componentes más un componente de auditoría e imprevistos. A continuación, un análisis detallado de cada uno.

#### 1.1. Componente 1: Análisis de la demanda y oferta de financiación privada para la educación superior.

Para el cumplimiento del C1, el Marco Lógico contempla el logro de tres objetivos (aumento de postulantes y de alumnos financiados y, fondos invertidos en estudiantes), para lo cual define la ejecución de cuatro actividades, por una parte: estudio de demanda por financiamiento, identificación y perfil de inversionista privado. Por la otra, diseño de nueva imagen y campañas de comunicación para estudiantes e inversionistas.

Al revisar el cumplimiento de los indicadores, se tiene:

Indicadores Base:

- aumento de postulantes = s/i. No hay referencia sobre el registro de la cantidad de postulantes a los distintos fondos.
- alumnos financiados = 124 alumnos, con aumento al 2Q 2009 de 40% (174 alumnos<sup>3</sup>, en 10 disciplinas).
- fondos invertidos en estudiantes = USD\$ 230.000<sup>4</sup> en 80 personas, más fondo piloto en Colombia.

Indicadores Meta y Cumplimiento:

- Postulantes = 1.500% al mes 36 y 400% al mes 18.
- Alumnos Financiados = 1.500% al mes 36 (1.860 nuevos alumnos) y 400% al mes 18 (496 nuevos alumnos, para un logro de 174, es decir 35% de la meta).
- Fondos Invertidos = 1.500% al mes 36 (USD \$3.450.000) y 400% al mes 18 (USD \$922.000, para un logro de USD \$230 mil, es decir 25% de la meta).

Si bien no existe información disponible sobre la tasa de postulación histórica, se podría inferir el nivel de esfuerzo operacional revisando algunos casos, a modo de poner en perspectiva el nivel de esfuerzo para desafío de escalamiento:

Fondo SabMiller Colombia<sup>5</sup>:

---

<sup>2</sup> Esta situación se verifica en especial en el caso de Octantisa cuyos efectos se ha decidido fortalecer su apoyo administrativo.

<sup>3</sup> Ver Informe Semestral de Progreso Julio 2009. Anexo A: El Marco Lógico en la Línea Base. Datos Línea Base – 2Q 2009. María Mogollón – André Santos.

<sup>4</sup> S/i en Línea Base, estimado por consultor según cifras de Reglamento Operativo LUMNI, Pág. 5.

<sup>5</sup> En Entrevista personal con Gerente General Lumni Colombia, 23 de noviembre de 2009.

- Monto del Fondo: USD \$5 millones
- Plazo Ejecución: 5 años
- Q: 4 mil alumnos
- Mailing enviado: 150 mil contactos (base datos SabMiller)
- Interesados que contactan a Lumni: 125
- Postulantes al fondo: 15 (12% de los interesados)

#### Programa Chile Habla Inglés:

Ver sección: Acompañamiento y seguimiento (segunda parte): La salida al mercado laboral y la relación de continuidad con LUMNI, proceso de atracción y selección de postulantes para Programa Chile Habla Inglés<sup>6</sup>:

- 14 mil postulantes
- 1.300 seleccionados (9%)
- inscritos (7%)

Según lo anterior, se tiene que la tasa de postulantes válidos estaría en torno al 9 y 12% de los postulantes totales. Luego, para lograr una meta de 1.686 alumnos financiados (1.860 – 174) a una tasa de efectividad del 12%, se requiere 14.050 postulantes. Proyectando esto en los 18 meses que restan de proyectos, implicaría 4.683 postulantes por país, o bien, 260 postulantes por país, por mes.

Adicionalmente y como señaló en los párrafos precedentes, la sostenibilidad de Lumni local implica montar una operación capaz de gestionar esos volúmenes de operación por cada oficina; siendo así, entonces, cada Administradora requerirá realizar un esfuerzo comercial, operación y de orquestación para motivar y atraer anualmente, alrededor de 2 mil nuevos postulantes, así como inversionistas ad-hoc.

Para realizar ese desafío, las actividades previstas son importantes pero requieren sensibilizarse con esta realidad, y alinearse con el aprendizaje logrado (no ha sido fácil encontrar inversionistas ‘sociales’, no es fácil atraer (identificar, seleccionar, apoyar, conectar, etc.) alumnos.

En ese sentido es clave que Lumni actúe bajo una unidad centralizada de coordinación en terreno, que sintetice aprendizaje y transfiera knowhow, más que 3 unidades de negocios independientes entre sí, con bajo nivel de sinergia. Esto implica definir una Administradora donde se pueda realizar piloto a escala y profundizar conocimiento tanto de inversionistas como de perfiles de estudiantes, así como un fortalecimiento de la estructura, por una labor de sistematización de procesos de negocio, actividades intermedias que deberían ser medidas y piloteadas, para no encontrarse que el escalamiento se hace imposible sin aumentar linealmente los costos, este comentario es válido para casi todo lo que sigue y es la base sobre la cual se sustenta la Evaluación Intermedia presentada anteriormente.

En ese mismo sentido y considerando las actividades previstas, si bien Los mercados pueden ser diferentes (México, Colombia, Chile) tienen principios básicos planteados en Evaluación Intermedia, de modo que los

---

<sup>6</sup> Ver Informe Evaluación Intermedia Lumni; Sección: Acompañamiento y seguimiento (segunda parte): La salida al mercado laboral y la relación de continuidad con LUMNI, proceso de atracción y selección de postulantes para Programa Chile Habla Inglés.



estudios deberían orientar sobre cómo construir segmentos que deriven en actividades concretas y enfocadas de marketing y comunicaciones (se realizó taller con equipo de Chile para identificar perfiles de alumnos, definir sus características y esbozar una propuesta de valor. A continuación se realizó análisis de competidores en base a diferentes atributos relevantes). Los estudios de mercado planteados deberían iluminar respecto a la cobertura e impacto social, entendido como “movilidad” de los alumnos a un costo razonable, que dada una escala importante se hace sostenible, entregando retornos modestos, pero retornos, a los inversionistas involucrados. Estamos frente a una innovación social disruptiva.

Respecto a los estudios sobre caracterización de los inversionistas privados e institucionales, sería de valor hacer un benchmarking exploratorio antes o bien, un estudio de referencia sobre las plataformas para inversores vía web, desde Kiva hasta Charles Swaps. Dado que los estudios no han sido contratados, existe la oportunidad de reenfocar y alinear en este sentido. Previamente sería interesante –para preparar el pedido o TDR – sostener conversación con KIVA y con encargados de MK3 en Chile y luego extender conversaciones.

Respecto a las campañas comunicacionales. Según se reportó, en Colombia se han fijado internamente algunos estándares en cuanto a presentaciones, logos, tarjetas, y otros. Sin embargo, el estudio de imagen corporativa para todos no se ha comenzado. Siendo consistente con lo anterior, se sugiere que la campaña sea “viral”, basada en web 2.0 y en comunidades (hacia los estudiantes) y para inversores levantando plataforma que los aglomere. El diseño de las campañas debiera ser el output del estudio de mercado enfocado en perfiles y segmentos, así como de estudio de referencia sobre plataformas tipo Kiva iniciados como piloto en una oficina y escalados a las demás, incorporando el valor del aprendizaje continuo y particularidades de cada país con responsable a cargo de la incorporación y transferencia de los procesos de gestión y oferta de valor (estudiantes, inversionistas, stakeholders, aliados).

## **1.2. Componente 2: Fortalecimiento de los procesos de gestión y sistemas de información.**

La Componente 2 se evaluará en base a cuatro indicadores y ocho actividades. Sobre cada uno de los indicadores iniciales se establecen métricas de cumplimiento, sin embargo no se tiene información cuantitativa respecto del valor inicial (línea base) de cada una de ellas, sino juicios respecto a la dificultad operar un proceso ambiguo y discrecional en cada oficina. Los indicadores son:

- 40% menor tiempo seguimiento y cobranza
- 50% menor tiempo en evaluación
- 30% menor tiempo en reportes
- 50% menor costo estructuración de fondo KH

Respecto al indicador “tiempo de evaluación”, si bien se han realizado mediciones (entre 30 minutos y 1,30 por postulante, de una a tres entrevistas, además de contactos telefónicos, según sea el caso) éstas corresponden a experiencias aisladas y puntuales, más que a un esfuerzo sistémico encadenado a la definición de un proceso de gestión con una cantidad suficiente de postulantes.

El indicador de éxito de la actividad y para todos los indicadores de la Componente, debe ser el diseño y piloto de un proceso (de selección y evaluación de postulantes en este caso) y luego, aprendizaje, transferencia e implementación de pilotos en las demás oficinas.

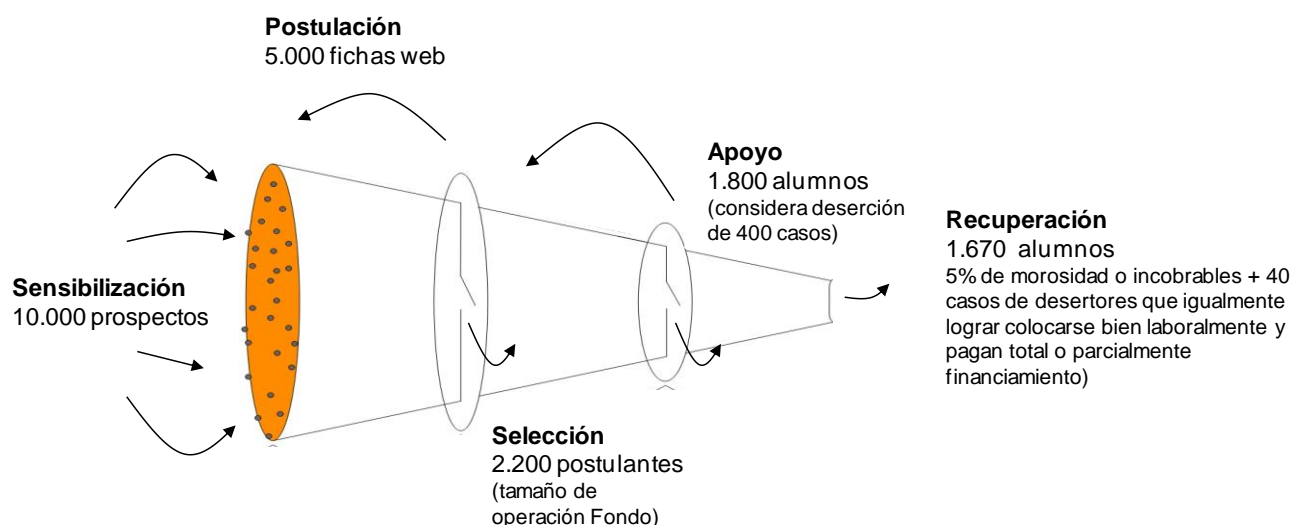
De esta manera entonces, la actividad Optimización de Procesos de Selección de Estudiantes es central dentro de los desafíos de escalabilidad y sostenibilidad Lumni. El indicador inicial (1 manual de

procedimientos de selección de estudiantes) no corresponde a lo que se debiera esperar como resultado, más bien se requiere la estructuración de un proceso de negocio, con suficiente valor agregado que debe estar debidamente documentado, pero también debe estar testeado (estrés) sobre su posible escalamiento. Esto implica conocer experiencias de procesos de reclutamiento masivos que agregan valor y potencian postulantes (ver sección: La Selección de Proyectos – Informe Evaluación Intermedia, pág. 13) y que permitan evitar error tipo 1 y tipo 2. En consecuencia, el indicador intermedio para esta actividad debería ser: proceso de selección definido y piloteado. El indicador final sería, prospectos postulando a Lumni en calidad y masividad según metas redefinidas.

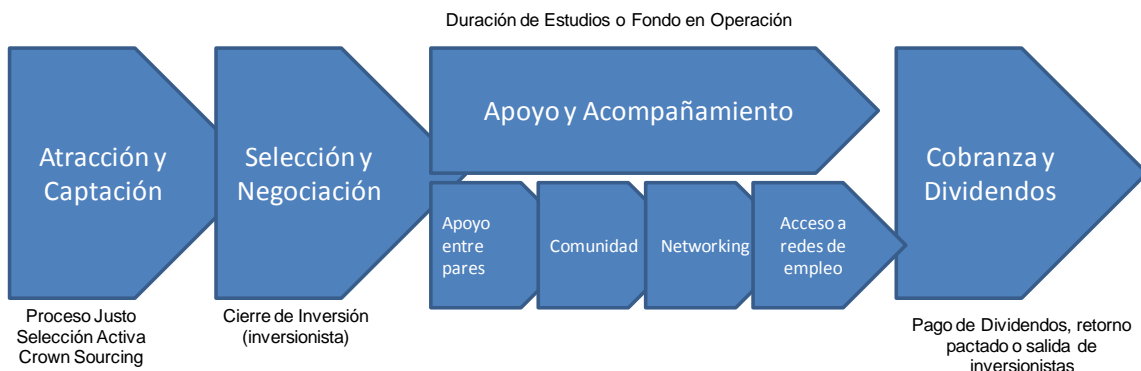
En la línea anterior en el diseño de la selección existen tres elementos que ayudan a una buena construcción, empleando elementos humanos y medios como entrevistas, lo cual no impide el uso de instrumentos ampliamente validados como cuestionarios psicológicos, vocacionales, etc., que sean mezclados en justa proporción con interacción humana bien estructurada y escalable. Los elementos son: Procesos Justos, Selección Activa y, Crowdsourcing. Se detallan y señalan ejemplos en Evaluación Intermedia.

El primer proceso de negocio – se describe con detalle en Informe Evaluación Intermedia – corresponde a la atracción y selección de prospectos, seguido de apoyo y acompañamiento y posterior gestión de cobranza y dividendos a inversionistas.

Gráficamente se aprecia como sigue:



Así mismo, y como se ha señalado anteriormente, se requiere la articulación de los procesos de negocios y también la orquestación de valor disponible en el ecosistema que agregue valor a las actividades de apoyo y acompañamiento, tanto en la fase de estudio, como en la salida al mercado laboral lo que obliga a identificar aquellas instituciones que agregan o complementan el valor Lumni.



Respecto a los contratos de KH, si bien se han hecho algunas revisiones con los abogados (como se reportó), las revisiones deberían también explorar un modelo de negocios donde Kiva/Lumni es comisionista, y el contrato es entre inversor X con estudiante Y.

Con MK3, inclusive, debería ser que se premia la selección privada de quién financia a quién -se puede mantener anonimato en la selección- pero si alumno no paga, es el Estado quien deduce de impuestos los intereses ganados; de esta manera, si alumno cumple sus compromisos de pago, el inversionista no paga impuesto, y los gastos de Lumni son deducibles.

Las actividades ‘mejorar proceso selección de estudiantes’, ‘sistema transacción y comunicación estudiantes e inversionistas’, ‘mejora y mantenimiento website’ y ‘sistema computacional para automatización proceso de gestión’, deberían agruparse y alinearse con la Componente 3 a fin de facilitar a través de la tecnología, el despliegue de los procesos de negocios, encadenándolos con el piloto comunidad Lumni prevista (C3.3).

### 1.3. Componente 3: Adaptación y desarrollo de un sistema de tutorías e inserción laboral.

En la misma línea de lo argumentado anteriormente, y considerando el ML del proyecto, donde no se hace referencia a un esquema de relación de las tutorías y la inserción laboral de los estudiantes, no queda claro el carácter sistémico de la componente, lo cual dificulta apreciar la relación encadenante de las actividades.

Si bien, “en Colombia se desarrolló por primera vez un cronograma de coaching a mediano plazo. Sin embargo, todavía no hay un sistema claro de cómo se quiere operar”, también ésta componente lleva implícito la existencia de procesos de negocios existentes que operan de manera recurrente lo cual, hemos apreciado, no es efectivo, debiendo entonces realizar actividades de levantamiento y diseño de procesos para luego realizar pilotos para posterior implementación en régimen.

Con todo, debería incorporarse también la necesidad de distribuir el modelo de atención o servicio de las tutorías para los alumnos considerando que debe pilotarse una estructura para atender una cantidad significativa de personas con las limitaciones presupuestarias propias del negocio;

En cuanto al objetivo propuesto sobre la Creación de un sistema virtual de colocación de estudiantes financiados (Bolsa de Empleos), y a la luz de lo antes expuesto y necesidad de focalizar acción, esfuerzo y recursos en la sistematización de procesos de gestión apoyados en TI, consideramos necesario que parte de éstos se redestinen a fortalecer estas actividades y escalamiento de pilotos. Se propone, a su vez, destinar esfuerzo para generar relación de colaboración y apoyo conjunto con operador de empleos virtual establecido (laborum.com, trabajando.cl, otros).

De esta manera, el indicador debería ser disponer de acuerdo formal de trabajo conjunto con operador de empleos virtual y experiencia piloto desarrollada. Como indicador final, la transferencia y puesta en marcha del escalamiento de la actividad.

#### **1.4. Componente 4: Lanzamiento de Lumni en México.**

Los indicadores de cumplimiento para la Componente corresponden a:

- Fondos KH constituidos
- Potencial para estudiantes financiados
- Profesionales trabajando

Si bien la apertura de la oficina en México se reporta cumplido en un 90%, los indicadores corresponden más bien a la puesta en marcha administrativa – formales, pero no se hacen cargo de la puesta en marcha operacional con la instalación y puesta en marcha de procesos centrales de gestión como los señalados anteriormente. En consecuencia, se propone incorporar indicadores de cumplimiento de condiciones previas que deben cumplirse señalados en análisis de C1 (mercado, perfiles de alumnos e inversionistas, propuesta de valor, segmentación estratégica, modelo de acompañamiento y tutorías, orquestación y alianzas con complementadores de la oferta, entre otros) y siguientes.

Coincidente con lo anterior, las actividades comprometidas (constitución y arranque; desarrollo de negocios y promoción, administración de fondos y adaptación de la ley sobre contrato de KH), son necesarios pero insuficientes, debiendo incorporarse aquellas orientadas a la implementación, adaptación y monitoreo de los pilotos señalados en las C1, C2 y C3.

#### **1.5. Componente 5: Lanzamiento de fondos pioneros de capital humano.**

Los indicadores de cumplimiento para la Componente corresponden a:

- Fondos KH constituidos
- Composición fondo (1 Fomin x 3 privado)

Al menos tres fondos de capital humano, constituidos y capitalizados, de los cuales dos con un doble objetivo (social y financiero). Respecto a este punto, no se entiende esta declaración de doble objetivo puesto que Lumini tiene claramente un sentido social para los alumnos y financiero para los inversionistas; enfocado en inversionistas sociales como una manera para lograr el escalamiento comercial del negocio.

Respecto al indicador ‘al menos por cada dólar del FOMIN se invierten 3 dólares del sector privado en cada fondo’ se considera también que es posible apalancar los fondos con otros fondos multilaterales y agentes locales, como CORFO en Chile y NAFIN en México; dispuestos a poner recursos en la medida que esto realice buena captura de inversores, pues la experiencia y evidencia demuestra que es complejo lograr la participación de inversores, no basta tampoco con la buena voluntad de los inversores institucionales.

## 5. Avance Cumplimiento de Metas y Ejecución de Presupuesto

COMPONENTES	INDICADORES PRINCIPALES	GRADO DE AVANCE DE LAS METAS AL 30/06/2009	% EJECUCIÓN AL 30/06/2009	GRADO DE AVANCE DE LAS METAS AL 30/12/2009	% EJECUCIÓN AL 30/12/2009
I. Análisis de la demanda y oferta de financiación privada para la educación superior.	<p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumenta un 400% el número de estudiantes financiados en el sistema Lumni.</li> <li>- Aumenta un 400% el monto de dinero invertido en estudiantes.</li> <li>- Aumenta en promedio un 400% el número de postulantes durante el período de duración del proyecto.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumenta un 1.500% el número de estudiantes financiados en el sistema Lumni.</li> <li>- Aumenta en promedio un 1.500% el monto de dinero invertido en estudiantes.</li> <li>- Aumenta en promedio un 1.500% el número de postulantes durante el período de duración del proyecto.</li> </ul>	<p>Se ha logrado un aumento de alrededor del 40%</p> <p>El aumento del tamaño de los fondos ha sido de alrededor del 50%</p> <p>Las postulaciones abiertas no están a disposición del público</p>	<b>9,2%</b>		<p><b>31,4%</b></p> <p>(57,6%)</p> <p>(0%)</p>
	II. Fortalecimiento de los procesos de gestión y sistemas de información.	<p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción en un 50% en el tiempo dedicado a seguimiento, comunicación y cobranza, en promedio por alumno.</li> </ul>	<p>No se ha logrado reducir el tiempo de los procesos, por el contrario, se encontró algo de descontrol en la forma como se estaba gestionando cada cosa, por lo que se está trabajando fuertemente en redefinir la forma de ejecutar</p>	<b>10,6%</b>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de un 50% en el tiempo dedicado a la evaluación de cada postulante.</li> <li>- Reducción en un 50% en el tiempo de preparación de reportes.</li> </ul> <p>Al finalizar el proyecto,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción en un 40% en el tiempo dedicado a seguimiento, comunicación y cobranza, en promedio por alumno.</li> <li>- Disminución de un 50% del tiempo dedicado a la evaluación de cada postulante.</li> <li>- Reducción en un 30% el tiempo de preparación de reportes.</li> <li>- La información sobre las obligaciones de los alumnos se encuentra disponible online, y además se envían actualizaciones periódicas por correo electrónico, para reducir significativamente las discrepancias entre lo que percibe el financiado y lo pactado.</li> <li>- Una reducción del 50% en el costo de estructuración de los fondos.</li> </ul>	<p>Esta actividad está en proceso de ajuste. En Colombia se está haciendo una prueba de tiempo en donde se contrato a una psicóloga que cuando es necesario, se dedica a esto puntualmente</p> <p>Actualmente se está definiendo la estructura de los reportes que se deben entregar y se esta poniendo al día en lo que se habia quedado atrasado de años anteriores</p>			(9,3%)
					(14%)
<b>III. Adaptación y desarrollo de un sistema de tutorías e inserción laboral.</b>	<p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos un profesional especializado realizando actividades de tutoría por país beneficiario.</li> </ul> <p>.Al finalizar el proyecto:</p>		<b>1,7%</b>		<b>7,9%</b>
		<p>Las actividades de tutorías que se han realizado has sido como pruebas piloto y se han hecho en Colombia. Las charlas las ha dictado internamente el personal de Lumni pero sin haber recibido mayor preparación al respecto. Por primera vez se logro agendar y organizar un coaching por 6 meses</p>			(7,7%)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminuir un 20% la probabilidad de deserción comparado con personas del mismo quintil socioeconómico en esa carrera.</li> <li>- Al menos un 5% de los financiados encontrará trabajo gracias a contactos con la comunidad de ex estudiantes e inversionistas de Lumni.</li> <li>- Colocación de al menos un 10% de los financiados a través de sistema de bolsa de empleo de Lumni.</li> <li>- Al menos el 85% de los estudiantes califican como satisfactorio el sistema de tutorías.</li> </ul>				(71,9%)
<b>IV. Lanzamiento de Lumni en México</b>	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos un fondo constituido y capitalizado.</li> </ul> <p>.Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos se han lanzado 3 fondos de capital humano con capacidad de invertir en 625 estudiantes.</li> <li>- Al menos 3 profesionales trabajando para Lumni México.</li> </ul>	<p>Cumplido en un 90%. Se conforme el Fondo 101. Esta pendiente recibir el aporte de FOMIN</p>	<b>24,8%</b>		<b>35,6%</b>  (91,3%)
<b>V. Lanzamiento de fondos pioneros de capital humano.</b>	<p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos un fondo de capital humano constituido y capitalizado.</li> </ul> <p>.Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos tres fondos de capital humano constituidos y capitalizados, de los cuales dos con un doble objetivo (social y financiero).</li> <li>- Al menos por cada dólar del FOMIN se invierten 3 dólares del sector privado en cada fondo.</li> </ul>	<p>Se han constituido 2 fondos en Colombia y 1 uno en México; sin embargo, todavía se esta a la espera del aporte por parte del FOMIN</p>	<b>0,0%</b>		<b>90,4%</b>
<b>VI. Evaluación y difusión.</b>	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto:</p>		<b>8,3%</b>		<b>8,3%</b>

	- Línea de base desarrollada.	Se entrega por fuera de la fecha ideal, teniendo en cuenta que esto debió haber sido antes de empezar a ejecutar el proceso. Sin embargo, logra sacarse adelante con el trabajo interno de Lumni		
	A los 18 meses de iniciado el proyecto:			
	- Evaluación intermedia realizada	Entrara en marcha en el 2Q 2009		(10,6%)
	Al finalizar el proyecto:			
	- Al menos 12 menciones al modelo en medios de comunicación.			
	- Evaluación final realizada.			
<b>Administración</b>			<b>19,9%</b>	<b>42,9%</b>

## 6. Efectividad

### 6.1. Logros alcanzados en términos de propósitos y resultados

En esa sección se revisa en qué medida hay evidencias de que aquello para lo cual el Programa ha sido creado está generando los efectos previstos. Por lo tanto, los resultados alcanzados son considerados teniendo en cuenta el propósito del Programa, es decir Desarrollar y sistematizar un innovador modelo de financiación privada de la educación superior de calidad que permita un acceso basado en mérito de los estudiantes, y que sirva de modelo para otros países de Latinoamérica y el Caribe.

Propósito del proyecto:

Para el logro del Propósito, se han establecido dos supuestos originales (i) Existe una demanda insatisfecha, no cubierta por el sector público o social, de educación superior, y (ii) Existe interés de los inversores privados en aportar capitales a fondos de capital humano.

En este sentido y considerando la experiencia ganada en la ejecución, se hace necesario generar conocimiento pertinente sobre educación superior, enfocado en la demanda de acceso a financiamiento de candidatos que no tengan opciones de pago o avales, pero que a la vez, sean buenos prospectos, es decir, que concluirán (alta o mayor probabilidad de concluir sus estudios en forma exitosa). Lo anterior se vincula también con las actividades señaladas en el C1, que se analiza más adelante. Por su parte, se considera relevante para el supuesto ii) definir y acotar lo que se entiende por “exista interés” de inversores privados. Ello podría traducirse en Cartas de Intención, Acuerdos de Inversión, Montos Comprometidos, Fondos Ejecutados, complementando indicadores más cualitativos como la valorización que inversionistas manifiestan en reuniones, las felicitaciones al equipo gestor, las apariciones en prensa y obtención de reconocimientos.



En cuanto a los logros obtenidos (indicadores de propósito) al 2Q 2009 queda en evidencia que este resultado es una medida de prueba que no permite decir que se podrá escalar la operación (174 alumnos, sobre una meta parcial de 496; 35% de logro). Con el aprendizaje logrado en los primeros meses de ejecución, se debería poder presentar perfiles de los potenciales inversores en base a evidencia obtenida que permitan realizar una gestión de búsqueda, atracción y sensibilización enfocada, o bien, estudio que complemente lo anterior, que permita responder interrogante sobre cómo pasar de esta prueba piloto a los siguientes pasos.

Consistente con lo anterior y respecto al indicador de sostenibilidad de las administradoras Lumni, es necesario señalar que alcanzar el punto de equilibrio supone re enfocar el negocio desde la captación, pasando por la selección, y el acompañamiento/coaching de apoyo del lado de los alumnos. A su vez, por el lado de los inversores, supone enfocar con más precisión hacia prospectos ad hoc (perfil sugerido y plataforma de interacción con ellos ad hoc señalada con detalle en Informe de Evaluación Intermedia (Ver Desafíos de Escalabilidad, punto 3.3). De esta manera, que dos de las administradoras Lumni alcancen el punto de equilibrio, implica duplicar alumnos financiados indicados como meta.

En este sentido, el indicador meta de 2.150 alumnos financiados (durante toda la trayectoria de Lumni), en más de 20 distintas disciplinas, tiene sentido como escala por cada oficina, de lo contrario al finalizar el proyecto este no podrá continuar en forma sostenible<sup>7</sup>.

Así mismo, lograr al menos 12 millones de dólares en fondos de capital humano parece adecuado como orden de magnitud del esfuerzo, sin embargo, se podría también pensar en términos de inversiones individuales<sup>8</sup> lo que arrojaría una medida de Número de Inversionistas o Monto Promedio Invertido por alumno y cantidades de esas acciones, de esa forma se puede pensar en monto, retorno, spread, otros (considerar y replicar experiencia Enrique Cibié, ex ejecutivo Masisa como aportante con motivación social).

## 7. Conclusiones, recomendaciones y lecciones

### 7.1. Reflexión, recomendaciones y aprendizajes

#### i) Reflexión: LUMNI rentable y/o sustentable

- El negocio o actividad de LUMNI es planteado como fondo de inversión, nos parece extraordinario el ímpetu que produce la idea de **Fondo de Capital de Riesgo de Capital Humano o Fondo de Inversión en Capital Humano**, sin embargo, esto debe ser complementado con dos consideraciones que pueden traducirse al funcionamiento (ambas, en conocimiento de sus líderes y ejecutivos, esto no es nada nuevo; lo nuevo es *qué hacer o cómo hacerlo*, planteado en este documento).
  - LUMNI esté en un mercado bilateral. Como los bancos, compite con otras alternativas de financiamiento para los clientes/beneficiarios/ estudiantes como se muestra para el caso chileno en la introducción de este documento, y compite con otras alternativas de inversión en caso de los inversores.
  - A nuestro parecer tiene un importante desafío de escalabilidad<sup>9</sup>, no importando si se quiere declarar con o sin fin de lucro, este desafío de escalabilidad atraviesa todo el proceso

---

<sup>7</sup> Ver Chile Target Budget/Soporte Línea Base.

<sup>8</sup> Ver Informe de Evaluación Intermedia, sección La Captación de Inversores Sociales 2.0.

<sup>9</sup> La escalabilidad es necesaria para que sea de interés su replicabilidad, como para que tenga el impacto esperado dada la necesidad de alternativas competitivas en una parte o segmento del mercado de financiamiento de ecuación superior.

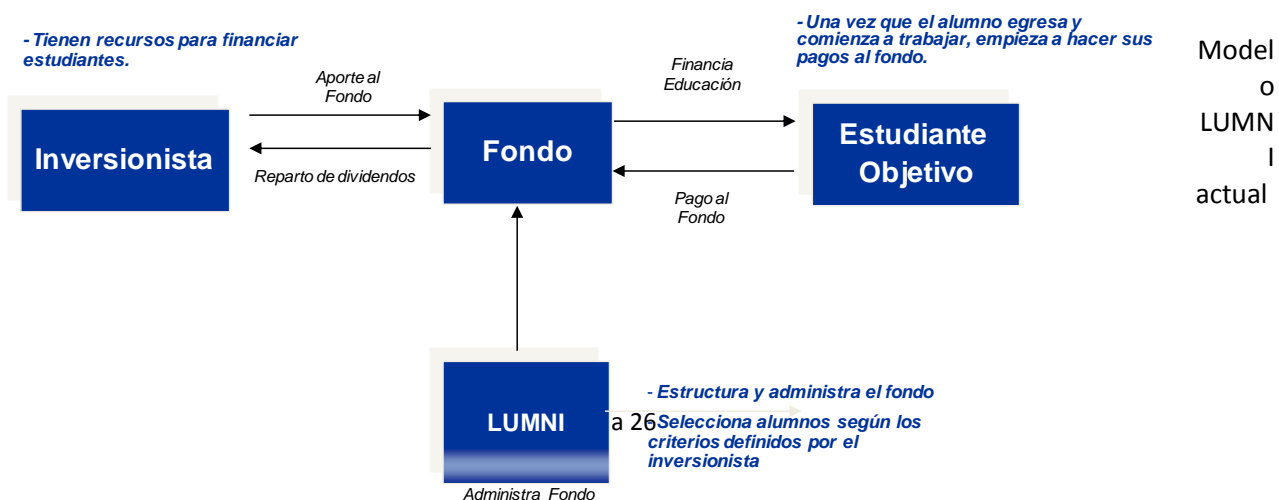
de sistematización que está viviendo y que es apoyado por FOMIN y que, por cierto, es materia de esta consultoría de evaluación.

- Una dimensión de escalabilidad dice relación con el tamaño en cuanto a estudiantes financiados (o colocaciones) que hace viable LUMNI como administradora de Fondos.
- Según estimación realizada por equipo Lumni en Taller de Modelo de Negocios, se requieren alrededor de 1.923 nuevas colocaciones (para un fondo estimado de USD\$8,5 millones, con un 1% de gastos de administración/operación anual). Según análisis entregado en informe de línea base (ver cuadro siguiente), el desafío anual de nuevas colocaciones es de 645 y 740 alumnos (2010 y 2011, respectivamente).
- Como sea, pasar de 330 beneficiarios (con sólo 90 contratos firmados, año 2009) a 1.200, 2.600 y 4.900 alumnos el año 2012 en 3 años implica un desafío de escalabilidad.

Lumni Chile	2009	2010	2011	2012
Team Size	4	7	11	17
Fund Managers	1	4	8	14
New Students Financed	250	835	1480	2220
Cumulated Students Financed	330	1165	2645	4865
Active Funds	4	4	4	4
<b>Revenues</b>	\$ 85.879	\$ 211.024	\$ 415.055	\$ 736.930
<b>Costs</b>	\$ 157.920	\$ 275.170	\$ 365.550	\$ 526.619
Operational Costs	\$ 69.974	\$ 120.841	\$ 174.401	\$ 289.624
Administrative Costs	\$ 59.890	\$ 62.588	\$ 75.305	\$ 95.116
Research Costs	\$ 16.452	\$ 44.348	\$ 47.948	\$ 51.548
HQ Costs	\$ 9.000	\$ 44.800	\$ 67.200	\$ 89.600
IT Costs	\$ 632	\$ 663	\$ 696	\$ 731
Profit before taxes	(\$ 72.040)	(\$ 64.146)	\$ 49.505	\$ 210.311
Taxes	\$ 0	\$ 0	\$ 14.852	\$ 63.093
Net Profit	(\$ 72.040)	(\$ 64.146)	\$ 34.654	\$ 147.218
<b>Capitalization needed</b>				

#### Chile Target Budget 1/Soporte Línea Base

- Dado lo anterior es necesario aportar a la reflexión sobre la oferta de valor tanto para estudiantes como para inversionistas, y en segundo lugar, aportar en materia de consejos recomendaciones o reflexiones para viabilizar el escalamiento.



Los desafíos de escalabilidad los planearemos abordando los procesos de negocio, para ello una representación muy gruesa de los mismos tanto por el lado de los inversores como por el lado de los estudiantes es del siguiente modo:

- Atracción/ captación
- Selección / negociación o cierre de inversión (esto ultimo para inversores)
- Apoyo o acompañamiento (durante la realización de los estudios por una parte o mientras el fondo se encuentra en operación para los inversores)
- Cobranza / devolución y pago de dividendos, retorno o salida de los inversores

## 7.2. Atracción/captación

La atracción captación dice relación con los esfuerzos que la organización lleva a cabo para recibir postulantes (solicitudes de financiamiento). Para esto la organización debe darse a conocer de manera eficaz y económicamente.

El desafío en este frente tiene en perspectiva:

- Una parte de la captación puede llevarse o se lleva a cabo por medios indirectos contando con el apoyo de las propias organizaciones de educación superior y/o las organizaciones inversionistas, cuando se trata de un fondo cerrado o administrado por LUMNI para tercero y que tienen programas sociales más extendidos o actividades de filantropía complementarias que atraen o generan prospectos.
- No obstante lo anterior, estas formas de referenciar o derivar prospectos por una parte no ayudan a la independencia de posicionamiento y pueden tener sesgos de selección, se recomienda aquellos que no siendo financiados por otros medios, se les promueve más por simpatía o cercanía, que por mérito.
- La primera cuestión en materia de captación dice relación con definición de *mercado meta*, *objetivo* y con la *segmentación estratégica* que favorezca el acercamiento a los clientes potenciales más apropiados para la organización.

## 7.3. Algunos elementos de segmentación

- **Disparador #1 de Segmentación Estratégica: Pronostico de permanencia / retención / deserción por estadísticas.**

El primer criterio tiene que ver con la carrera hacia la que se dirigirá el postulante, si bien esto introduce un sesgo aparente<sup>10</sup>, existen carreras que tienen mayor retención y por ende, menor deserción que otras.

---

<sup>10</sup> Nos parece que es materia de la investigación de mercado reunir antecedentes sobre barreras de entrada adicionales de las ya comentadas para ingreso hacia alguna carrera o especialidad. Por ejemplo Medicina (carrera de área de la salud) con alto pronostico de permanencia, graduación y muy baja deserción requiere de los más altos puntajes, dado que los puntajes altos son obtenidos preferentemente por personas educadas en colegios pagados, a si mismo los más altos puntajes en carreras de estas especialidades suelen ser atraídos por becas especiales de las Universidades tanto publicas como privadas, como también por las becas nacionales al merito, dejando a los alumnos siguientes sin puntaje y sin promoción económica suficiente.

Las Carreras del área de Salud son las de mayor retención a nivel Universitario, también posee mejores índices a nivel de CFT y de IP. Las Carreras de Ingeniería y Administración tiene un nivel razonable de retención / deserción a nivel de Universidades, pero muy alto niveles de CFT (parece ser elección típica de funcionario de nivel medio para perfeccionarse pero con poca continuidad por inestabilidad laboral, mayor exigencia laboral con menos tiempo libre para estudiar, elección vocacional, etc.).

- **Disparador #2 de Segmentación Estratégica: origen socioeconómico de los estudiantes.**

Existen variados estudios con diversos puntos de vista sobre el capital social que es necesario que el alumno traiga para seguir adelante una carrera, más allá de las expectativas iniciales, también las motivaciones y por último, los activos, propósitos y capacidades (oferta de valor que institución de educación superior tiene para retener y sacar adelante al estudiante). Si bien el 'origen' es un desafío, también constituye una oportunidad, muchas veces se obvia este elemento subyacente del capital social, ambición y espíritu emprendedor que el candidato trae o tiene que traer para que sea puesto en el lugar indicado y se materialice como **"proyecto de capital humano"**.

El disparador #1 influye directamente en el proceso de selección propiamente tal, si el criterio a considerar ex ante, es alumnos que tengan de acuerdo a la carrera que se financiará un mayor pronóstico de permanencia y graduación, entonces disparador 1 debe ser un criterio de segmentación.

El disparador #2 influye directamente en una evaluación equilibrada del postulante (origen condición socio económica, capital social familiar disponible) a la par de la institución que el escogerá para estudiar. Esta última es clave, como también la red social en la que se inserta el alumno para que este de resultado. Este punto es un elemento, como veremos más adelante, de recomendación: la construcción de una comunidad LUMNI para apoyar el proceso de acompañamiento de los estudiantes y facilitar su inserción laboral posterior.

Para una mayor riqueza en la segmentación es necesario que la investigación de mercado que se realizará este alineada con el modelo y procesos de negocio correspondientes como se ilustra aquí con disparador #1 ligado a la selección posterior, disparador #2 ligado con el acompañamiento de los estudiantes de origen social humilde que necesitan inserción en redes sociales y de pertenencia que los mantenga firmes para evitar deserción natural.

Una buena segmentación o una segmentación estratégica apropiada conduce al diseño de mensaje, actividades y piezas de sensibilización / comunicación apropiadas. Por ejemplo los alumnos que se desplazan de ciudad desde regiones remotas, hacia universidades de la capital o pueblos satélites hacia UES de regiones intermedias de mayor calidad, no importando su condición social, tienden a tener un mayor desempeño en términos de permanencia, graduación y no deserción, esto implicaría por ejemplo identificar, regiones que tengan centros de educación pública con buen desempeño en términos de puntajes, movilidad, etc., y concentrar en esos lugares charlas informativas sobre LUMNI y sus posibilidades, una fórmula así permitiría adelantarse a las opciones de becas, sistemas más convencionales de elección.

Una definición estratégica clara podría permitir elegir: voceros o mensajeros de lo que se quiere reclutando casos de profesionales que se educaron con apoyos y becas, que quieran ser voceros anfitriones de la oferta de LUMNI para futuros candidatos, buenos profesionales, destacados y reconocidos pueden ser patrocinadores de LUMNI. Son por así decirlo "casos de éxito" que recomiendan LUMNI.

Elementos de apoyo para segmentación estratégica se proporcionarán en anexo con el fin de ayudar a la investigación de mercado y la construcción del plan de mercadeo del programa.

Volveremos sobre actividades de sensibilización de bajo costo, cuando hablemos de acompañamiento (coaching).

#### 7.4. La selección de Prospectos

En la selección de prospectos al igual que en ámbito de los proyectos lo que se busca es evitar los errores clásicos. El error tipo 1: seleccionar un prospecto que luego no da resultados deseados, el error tipo 2: no seleccionar / captar un prospecto bueno.

Vale la pena detenerse acá en que sería un buen resultado: primero estudiante que cursa la carrera en el tiempo y forma, y que luego obtiene trabajo tempranamente y mejora progresivamente su renta. Un mal resultado es que se malogre todo o parte de lo anterior por eso tiene sentido la descomposición de lo que LUMNI hace en términos de procesos de negocio o de cadena de valor si se quiere, para hacer todo esto aumentando la cobertura (escalabilidad) sin dañar la calidad. Por esto el proceso de selección es clave, clave para evitar los errores de selección.

En primer lugar es obvio indicarlo pero en proceso de selección se deberían usar datos objetivos como puntaje, notas de enseñanza media, desempeño universitario si ya esta cursando carrera y busca financiamiento para finalizar, etc. Pero a todo lo anterior supuestamente objetivo, debe sumarse elementos cualitativos o *elementos emergentes* producto de tener algún sistema más virtuoso que sin renunciar a la “objetividad” y escalabilidad necesaria, pueda generar una impronta de LUMNI relacionada con apoyar el talento potencial.

En la línea anterior en el diseño de la selección existen tres elementos que ayudan a una buena construcción, empleando elementos humanos y medios como entrevistas, lo cual no impide el uso de instrumentos ampliamente validados como cuestionarios psicológicos, vocacionales, etc., que sean mezclados en justa proporción con interacción humana bien estructurada y escalable.

- **Procesos Justos:** Ante un mayor número de postulantes que seleccionados<sup>11</sup>, es necesario que los aspirantes postulantes sepan de antemano las reglas de selección, los criterios que se usarán y que puedan hacer el mejor pronóstico posible de su real posibilidad de aplicar. Inclusive, disponer desde el propio seleccionador, de buenas guías, apoyos, instrucciones y se quiere de actividad de preparación para los eventos de selección, esto se conoce como proceso justo en gestión de conocimiento o en desarrollo de proyectos de innovación.

Un proceso justo bien diseñado muestra bien la zanahoria (que se puede lograr si se es seleccionado, ser profesional exitoso como tal o cual líder de opinión), y al mismo tiempo, dice que la organización está dispuesta a apoyar al aspirante para que sea seleccionado, siempre que este tenga tales cualidades (no necesariamente extraordinarias ya veremos esto en el siguiente punto de selección activa), y que para eso el aspirante tiene que realizar determinadas pruebas, para las cuales existe información, apoyo y consejo disponible en la propia organización.

---

<sup>11</sup> Situación a la que se aspira tanto por escalabilidad como por condición de éxito de todo proceso de inversión, apoyo desarrollo de proyecto, grandes números, con buenos procesos de selección y posteriores procesos de apoyo.

Además de todo esto, en caso – y sobre todo en estos casos! - de no ser seleccionado, se proporciona retroalimentación sobre las razones de no aprobación.

Junto con todo esto el proceso que es visible para los participantes tienen elementos que son muy claros en su operación, por ejemplo un panel de jueces que dirime entre varias opciones y luego comunica su veredicto.

- **Selección activa:** De la manera más clara posible se debe seleccionar a los aspirantes por su potencial más que por los requisitos que puedan cumplir al momento de entrada. Existen innumerables ejemplos como el del Premio Nobel de Física Murray Gelman que quería estudiar letras, su padre quería que estudiara Ingeniería y finalmente negociaron que estudiara Física, pero como el propio Gelman cuenta en del Quarts al Jaguar no fue un buen alumno de física en secundaria, todo cambió desde el primer día de clases al ingreso de la Universidad de Princeton. Otro caso perdido según su padre era el propio Darwin que no pintaba ni para abogado ni para médico. La selección activa debe tener la capacidad de rescatar aquellos candidatos que sin tener las mejores notas tendrán la mejor capacidad adaptativa en la vida universitaria, la mejor capacidad de aprender a aprender, o de emprender en el estudio si se quiere. Si bien existen instrumentos que pueden ayudar a detectar potencial más que requisitos acumulados (puntaje PSU + Notas), más adelante nos referiremos al tipo de funcionamiento requerido en este proceso (que debería ser materia de diseño de detalle) y que puede ayudar a captar talento, no seleccionar lo obvio y evitar errores tipo 1 y 2.
- **Crowdsourcing:** Un elemento que puede contribuir al proceso justo y estar dotado de sensibilidad para actuar realizando “selección activa” corresponde al uso de grupos de personas (idealmente voluntarias) en principio pueden ser Gerentes de RRHH (advisory humano de LUMNI) que realicen entrevistas de los postulantes, dos a tres entrevistas o entrevistas con un panel de jueces puede ayudar para que los aspirantes sientan que fueron escuchados, y que se jugaron sus cartas.

En un proceso de selección podrían tener unos 1.000 candidatos con cifras objetivas, realizando un corte de los 600 mejores para procesos de entrevista en que se participe con los siguientes esquemas:

- Dos gerentes de RRHH acompañados por Psicólogo de LUMNI -responsable de selección y apoyo -, realizan entrevistas de 15 minutos por personas, 10 minutos de presentación del candidato y 5 de preguntas.
- Los Gerentes de RRHH aportan en RRHH unos 5 días o 40 horas en paneles de entrevistas de candidatos. Bajo este esquema se requieren unos 20 días para hacer 640 entrevistas y unas 320 a 500 horas de voluntariado profesional para materializar un proceso que tendría mayor justicia, objetividad y devolución de valor para los participantes.

## 7.5. Acompañamiento y seguimiento

Los estudiantes que ingresan al sistema de educación superior lo hacen generalmente sin experiencia previa, sin hábitos de estudio muchas veces para la carrera que cursan. Un porcentaje no despreciable se cambia descubriendo dentro de la Universidad que tiene o posee otros intereses. Las Universidades - salvo una de sistema tradicional pero privada PUC y otra privada, la UAI - no poseen sistema de *college*, que proporcione una base de formación común conducente hacia varias y diversas carreras.

Como se señaló en el tópico de captación, los jóvenes procedentes de estratos sociales más desfavorecidos, traen una base de capital social, hábitos de estudio y metas que muchas veces son insuficientes para

sostenerse en el sistema, las UES y Carreras que logran buenos niveles de retención y por ende bajos niveles de deserción, lo hacen con sistemas de apoyo e inserción adecuados, dichas casas de estudios ofrecen una comunidad atractiva, un entorno extra programático apropiado, y cuentan con baterías de recursos de apoyo, que motivan y mantienen a los alumnos.

Un elemento importante de mantenimiento de los jóvenes más pobres dice relación con cuan rápida primero y luego sostenida, se hace su **inserción en redes sociales**, redes de amigos que se hacen pares y que avanzan en el proceso solidariamente construyendo identidad.

Por todo lo anterior, el proceso de acompañamiento y seguimiento una vez los jóvenes están estudiando debería apuntar a fortalecer los lazos de estos jóvenes con sus pares a promover la mejor inserción de estos, a desarrollar sus habilidades para conectarse e integrarse plenamente, al mismo tiempo debería ayudar a manejar sus expectativas respecto a lo que esperaban de la carrera, a mejorar sus hábitos y disciplina de estudio, y por cierto a enfocar su vocación y eventual cambio con el menor costo posible (misma Universidad con reconocimiento de lo realizado académicamente hasta entonces).

Todo lo anterior lo debe hacer un **sistema de seguimiento y acompañamiento** en forma escalable, lo cual puede ser tremendamente oneroso si se enfoca solo en una modalidad uno a uno.

Nos parece que es posible contener y al mismo tiempo escalar el proceso en una medida importante, si se pueden manejar dinámicas de seguimiento en grupos de pares, y con supervisión de voluntarios estudiantes más avanzados o con estudiantes más avanzados en una modalidad equivalente similar como ayudantías (tutorías de materias dentro de las carreras).

De acuerdo a lo que hemos detectado puede designarse un responsable del proceso de coaching en general, pero es necesaria esta labor de apoyo o mantenimiento realizada por alguien que conozca de cerca lo que los estudiantes están viviendo en un plano académico como también en un plano social. Las cualidades de estos “ayudantes” o tutores casi pares, más las reuniones de pares pueden hacer las veces del seguimiento requerido por los estudiantes para manejarse en el ámbito universitario.

Una manera de dimensionarlo puede ser considerar que la base de estudiantes administrados por LUMNI a través de un fondo puede andar por los 2.000 aproximadamente, y en un buen año puede haber en promedio unas 1.000 nuevas incorporaciones. Un esquema para la etapa más intensa alumnos de primer y segundo año tanto en la Universidad como en sistema LUMNI puede requerir un ayudante o tutor para cada 25 participantes lo cual puede considerar unos 40 en total, la remuneración de estos puede ser simbólica con algún premio asociado a los números que logre (alumnos que no repiten, alumnos que se mantienen en su carrera, etc.). La base de estos ayudantes tutores se puede alimentar de los propios beneficiarios de manera de crear una identidad en progreso de la comunidad LUMNI.

El proceso de apoyo tiene mucho de *inserción* es decir es diferente el propósito e intensidad durante el primer año, que el segundo y de ahí en adelante. Los primeros dos años apuntan a insertar y reafirmar la proyección de los alumnos dentro de la respectiva carrera, los siguientes tienen que ver con definiciones de especialidad y mejorar la productividad académica, como la maduración social de los chicos. De esta forma no solo se necesita menos intensidad, sino que también se necesitan cosas diferentes para construir una dinámica como la propuesta de apoyo.

**i) Consideraciones concretas para implementación de mejoras en el modelo: acompañamiento y seguimiento del lado de la oferta de valor para los estudiantes.**

Un nuevo desafío para los estudiantes aun los mejores dice relación con apoyarles para ir construyendo las capacidades para insertarse en el mercado laboral. En este ámbito es importante el coaching para reforzar

hábitos positivos que pueden hacer que el mejor estudiante o el estudiante pueda convertirse en un profesional emprendedor y creativo, el diálogo con estos tiene que ver con las iniciativas, con las experiencias reales (prácticas profesionales, trabajos de verano, etc.) que refuercen la experiencia del mundo real y al mismo tiempo validen sus atributos y cualidades para ese mundo. Toda elección de “electivos”, la experiencia de que significa trabajar en tal o cual empresa, tema de charlas o talleres que pueden ser efectuados en el propio LUMNI pueden ayudar a mantener y proyectar la base de candidatos hacia un futuro mejor.

Nuevamente la pregunta en este ámbito es como apalancar estos esfuerzos y escalar estas actividades para grandes números de involucrados. La relación con empresas con gerentes de recursos humanos como lo propuesto en selección activa, puede ser de gran importancia para procurar charlas, al estilo de las llamadas ferias laborales, todo esto puede ser complementado por un currículo básico de actividades formativas para asuntos higiénicos como hacer una buena hoja de vida (CV).

Sobre todo lo anterior se tendría que realizar con algunas de las empresas que detectan market place laborales, actividades de reforzamientos y apoyo para la membresía de alumnos, aspirantes laborales ligados a LUMNI, de este modo las capacidades de conectar con fuentes laborales se pueden catalizar de mejor manera al tener una alianza con dichos jugadores como Laborando.com, Laborum.com, Bumeram.com, etc.

Para mayor soporte al acompañamiento y seguimiento: La comunidad LUMNI una Comunidad 2.0.

Sobre todo en las etapas de permanencia en la Universidad como también en la salida y búsqueda de inserción laboral, se hace necesario ser parte de un lugar común a estas preocupaciones, problemas y necesidades, donde sea posible la socialización, el intercambio de experiencias, el apoyo, y los consejos.

Espacio que al mismo tiempo goce de la identidad joven y que no sea extraño o ajeno a sus prácticas, por ello se considera clave relacionar la matriz de coaching apropiada con un soporte WEB integral que emplee todas las herramientas de la red 2.0. Una comunidad que posea un formato de BLOG y Micro BLOG para informar y comentar cosas que pasan y novedades. Que use en forma creativa Facebook para sumar miembros y que explote todos estos medios disponibles para llegar a la gran masa y apalancar el funcionamiento general de todo.

En programas educativos más cortos como Chile Habla Inglés o en programa similar de Investing Bogota, puede ser importante que el seguimiento masivo de los participantes que no permanecerán periodos superiores a los 2 años, que se soporte todo con una plataforma que permita ejecutar los esfuerzos de coaching en modalidad de blended learning es decir algunas actividades a distancia y otras presenciales, mejor aun si el proceso ofrece la guía y apoyo a grandes números de gentes con un esquema tipo call center. Una modalidad así no se recomienda para estudiantes de carreras con periodos de permanencia mayor.

Al respecto, en la entrevista sostenida con Gerente (y equipo) de Desarrollo Industrias Globales de CORFO (29 de abril de 2009), para su programa Chile Habla Inglés, se tuvo los siguientes resultados:

- Postulantes = 14.000
- Rinden Test de Selección = 7.000
- Aprobados que presentan certificados de título para inscripción = 4.000
- Selección interna (selección por tipo de Carrera) = 2.600
- Rinden y aprueban examen TOIC = 1.300



- Se inscriben = 1.000 (sólo se cubre el 50% de los cupos)
- Asistencia promedio = 80%
- CORFO financia 100% del arancel

Los alumnos en el mercado laboral o como facilitar la recuperación de la inversión y la relación de continuidad con grandes números de participantes.

En el dialogo con los ejecutivos a cargo, personas relacionadas y benchmarking no surgió una sola manera de abordar el asunto, desde nuestro punto de vista al menos debería abordarse la dimensión heterogenia de las respuestas detectadas en los egresados, respecto a la satisfacción con LUMNI, algunos estaban muy agradecidos, otros no tanto, algunos tenían un franco rechazo, reacción increíble dado que se trataba de personas sin ninguna opción alternativa. Respecto a los términos y condiciones no parecía ser un tema claro en la mayoría, tampoco cuando este finalizaría, pudiendo ser un tema de recordación, que se supera al ver los términos contractuales y demás.

**i) Consideraciones concretas para implementación de mejoras en el modelo: inversores (foco en un perfil específico, a modo ilustrativo)**

Existen diferentes perfiles de inversores considerados, que hacen factibles o coherentes a su vez diferentes perfiles de fondos de inversión LUMNI, los mismos pueden dar vida a elementos de detalle, soporte y trayectorias distintas según el caso semejantes a la que expresaremos acá referida a inversores de perfil cuasi filantrópico.

A la fecha, se manejan dos tipos de Fondos:

Fondo Abierto:

- no se cobra fee, sino gasto de administración.
- Comisión de selección 5% del monto financiado (una vez)
- Com. Cobranza fija 0,35 UF/mes por alumno
- Com. Cobranza variable 0,35 UF/mes por profesional (una vez que egresó)
- Com. Éxito 8% del monto que paga mensualmente el profesional

Fondo Cerrado:

- Fondo Cerrado o Coporativo: el cliente es una persona jurídica. Se cobra fee (USD\$20 – 30 mil, hasta 100 mil), por ejemplo: empresas, fundaciones, universidades. Además de un 5% a 6% del monto del fondo en administración.

Los Fondos Vigentes son los siguientes:

Fondo	Pais	Status
Lauder	USA	Diseño

Aspire	USA	Diseño
Bay Area Fund	USA	Diseño
Fondo 101	México	Activo
Fondo 100	México	Diseño
Fondo la Salle	México	Diseño
Fondo Teletón	México	Activo
Alquería	Colombia	Activo
Delta	Colombia	Activo
Ventanas	Colombia	Activo
T2W	Colombia	Diseño
Visión Mundial	Colombia	Activo
FAB1	Chile	Activo
Educare	Chile	Activo
PDM	Chile	Diseño

Extraído de Presentación para Inversiones NorteSur. GG Lumni Chile. Agosto 2009.

En las evaluaciones iniciales realizadas, una de las recomendaciones realizadas apuntaba a que se LUMNI se enfoque en un inversor individual que baraje en su portafolio la inversión de LUMNI con una alta sensibilidad social. En efecto nosotros pensamos que debería tratarse de un inversor social que quiere que su capital aporte principal no se destruya, lo cual se logra mediante la inversión en un estudiante que logra salir adelante con su aporte, y retorna el aporte realizado, ofreciendo hasta ahora un interés que no siendo del todo competitivo ( no es mejor que una gama amplia de opciones), si tiene la cualidad de proporcionar impacto social. Por lo tanto el inversionista debe ser alguien que esté buscando completar en su portafolio de inversiones con una alternativa de alto impacto como LUMNI.

Por una parte en este segmento LUMNI compite con otras alternativas filantrópicas, para lo cual debe poder resaltarse la no extinción del aporte, es decir que el beneficiario devolverá el capital con un interés levemente menor. Muchas opciones filantrópicas son causas nobles pero requieren para aportes continuos y sin devolución.

El perfil social puede ser acentuado propiciando la elección y cercanía entre inversor y beneficiario o talento invertido, en el extremos podría el o los fondos operar con inversores que participen de las decisiones de en quienes y cuando invertir, recibiendo posteriormente reportes e informaciones equivalentes a las que reciben los donantes de las UES Norteamericanas con los sujetos beneficiados. La idea de que los inversores participen de decisiones de invertir hace más legítimo su accionar, más comprometido, y por cierto puede aportar la dosis de buena elección necesaria para la selección de los caso a caso invertidos, al estilo de KIVA.ORG. De hecho en una presentación realizada en TED de Katherine Fulton sobre el futuro de la filantropía se

muestra otros ejemplos semejantes y la gama de opciones que hoy están haciendo evolucionar la filantropía de personas y corporaciones, en el futuro nosotros TODOS seremos los filántropos, basada en ejemplos reales como Kiva (<http://www.kiva.org/>) microfinanzas 2.0 y otros. De esta manera, se abre un campo extraordinario para iniciativas como LUMNI pensando en los elementos de valor que posee.

Con o sin enfoque en inversores de perfil social, nos parece que el matchmaking que hace Kiva (<http://www.kiva.org/app.php?page=businesses>) es una modalidad extraordinaria de “plataforma” que puede contribuir al escalamiento necesario, ayudando a que la inversión pueda ser más inteligente haciendo participar a los inversores respecto a los postulantes posibles de apoyar (crowdsourcing).

En esta perspectiva inclusive una asociación con el propio Kiva para hacer uso de su plataforma, experiencia y acortar camino en ese frente puede ser el medio para ayudar a escalar el matchmaking entre inversores y alumnos beneficiarios. En adelante llamaremos a estos inversores “**Inversores Sociales 2.0**”.

### **7.6. La captación de Inversores Sociales 2.0**

Como su nombre lo indica dada la transparencia del medio, estos inversores pueden ser captados a través de la propia WEB, mediante una difusión y divulgación de los elementos de valor más sustanciales que LUMNI tiene desde su conocimiento profundo en inversión de capital humano, hasta la red o comunidad para ser invertida que vaya conformado.

El diseño una campaña de comunicación estratégica sobre todo en medios digitales resulta clave para la atracción de prospectos.

La generación de alianzas que incluyan al propio Kiva entre otros puede ayudar a blindar la imagen de LUMNI de los elementos de seguridad apropiados para provocar un continuo de potenciales inversores que se sumen al proceso.

### **7.7. El acompañamiento y seguimiento**

En un esquema tipo Kiva, el sitio debería brindar un estatus de las inversiones individuales siendo éste elemento el principal aspecto de ligazón entre inversor y prospecto invertido (factor emocional), los tutores de los casos y personal de Lumni debería mantener al tanto de actividades y otros sucesos de la entidad.

Desde un punto de vista más duro, debería refinarse un poco más el reporte de inversión enviado mostrado el estado general del fondo y el desempeño global de LUMNI, complementado esta información con la ya señalada información de estado de avance de los sujetos de capital humano (progreso general) como una suerte de evaluación de impacto de la inversión.

En un plano más general se piensa que LUMNI debería realizar acciones tendientes a impulsar medidas permitan deducir de impuesto la inversión en capital humano en la forma de fondos de inversión, como una manera de hacer competitiva esta inversión con otras alternativas más convencionales. Y desde el punto de vista de deducción impositiva para que opere de un modo semejante a la franquicia de inversión en innovación actualmente en marcha blanca en Chile, pero en un esquema de inversión de persona a persona.

### **7.8. Conclusiones y Recomendaciones**

- Es necesario poner en las actividades de fortalecimiento en proceso, los estudios y sistematizaciones pendientes hacer viable el desafío de la escalabilidad.
- La escalabilidad es posible lograrla tomando en consideración que LUMNI está en un mercado bilateral (uno alimenta al otro de varias formas).

- Los procesos de negocio que dan vida al modelo de negocio requieren emplear en forma articulada redes de voluntarios + comunidad (red social viva) + plataforma tecnológica.
- Sobre todo en la fase de acompañamiento es decir cuando los estudiantes están cursando la carrera, aun más cuando se trata de personas procedentes de grupos vulnerables o de origen social más humilde, necesitan de un apoyo de coaching consciente de sus necesidades tanto de mejoramiento de hábitos / disciplina como de integración social.
- Los esfuerzos y equipo de LUMNI pueden ser pequeño e insuficiente para proporcionar valor agregado, diferenciación e impacto en los estudiantes, de modo que la relación estratégica con aliados que puedan apoyar la llegada temprana y apropiada de los jóvenes al mercado laboral pueden ser de gran valor.
- Disponer de una plataforma tecnológica del lado de los inversores no solo puede ser una ayuda o necesidad para permitir escalabilidad, es tanto o más importante disponer de una plataforma para tener inversores sociales 2.0, lo que implica abrirse a la posibilidad de que ellos sean miembros activos en la elección de en quienes invertir haciendo uso de esta forma de la sabiduría colectiva entendiéndose en la forma de crowdsourcing, para el matchmaking entre los dos mercados estudiantes (capital humano) e inversores.

## **ii) Consideraciones para diseño de Mapas Estratégicos para la gestión, como apoyo posterior.**

Elementos generales.

Dado que se trata de una organización que funciona en mercado bilateral de fondo de inversión para inversionistas de orientación social o filantrópica (inversores sociales 2.0) y por otro lado, en financiamiento y desarrollo/promoción de estudiantes con talento, el programa puede ser representado en dos mapas estratégicos que luego pueden ser fundidos / mezclados en uno.

Los Mapas tienen un nivel de procesos que esta fuertemente analizado en documento ya entregado (captación, selección, apoyo/seguimiento, salida/recuperación financiamiento), mismo que también esboza propuesta de valor para ambos.

En consecuencia, nos referirnos brevemente a los niveles de medición de resultado final para ambos mercados y al nivel más elemental de generación de capacidades y recursos para lograr el resultado, es decir la perspectiva más básica de los mapas vistos desde abajo.

### **Elementos para construir mapa de los alumnos.**

El resultado en la perspectiva de los alumnos debería reflejar en primer lugar que dada la cobertura del sistema y -en el mismo nivel- la productividad de ese crecimiento reflejada en la suma de los costos promedios asociados a los niveles de actividad; pueden ser costos unitarios también, la suma de costo unitario de captación + selección + acompañamiento + recuperación cobranza (proceso interno).

Una medida de calidad que el programa ya refleja debería ser la tasa de selección / graduación, así también las medidas de proceso correspondientes a la cantidad de postulaciones versus seleccionados, y los miembros activos posteriores de la comunidad que no solo devuelven el dinero invertido en ellos al fondo.

En el nivel de base es necesario establecer indicadores relativos a la captación de personal cada vez más adecuado y comprometido, al proceso de formación de estas personas, también en lo que refiere a la organización adecuada para enfrentar con flexibilidad los cambios, el crecimiento y la relación con muchas otras entidades para brindar valor a los socios y clientes.

Las alianzas estratégicas con entidades, y el reclutamiento de colaboradores es también parte de esta perspectiva de base.

Por último la infraestructura tecnológica que permita la interacción con postulantes y después el seguimiento de los estudiantes, y la participación de estos en una comunidad virtual o en instancias de redes sociales digitales para su mejor integración, seguimiento y visibilidad.

### **Elementos para construir el mapa de los inversores.**

Es importante reflejar su rendimiento como la no destrucción del capital aportado más el impacto social generado, todo esto en el nivel financiero, como también mostrar al inversor como se va aumentando la cobertura y como los diferentes indicadores van alcanzando más salud paso tras paso en la medida que la organización crece paulatinamente. En este sentido, poder mostrar que los costes van disminuyendo producto de la escala, y también de la contribución que va realizando la disposición de una plataforma tecnológica para el match y seguimiento.

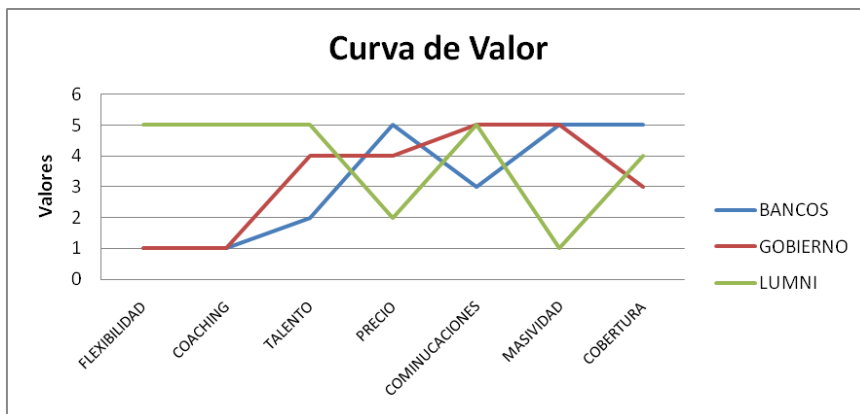
En el nivel de base lo más importante es dotar una plataforma 2.0 la interacción con inversores, la plataforma y una parte de la difusión / captación de estos inversores sociales 2.0 debería incluir una instrucción, inducción. El reclutamiento, selección y formación de administradores de los fondos también requiere una consideración al respecto. Un aspecto señalado también en documento general, dice relación con alianzas claves también en este frente con entidades del calibre del propio KIVA.

Importante señalar que una definición refinada de estos elementos de los respectivos mapas puede permitir la construcción de Sistemas de BSC adecuados y de conectar esto con el mejor sistema de monitoreo.

Lo anterior se complementa con los resultados del taller interno sobre Curvas de Valor. En este sentido, el equipo concluyó las siguientes variables/atributos de valor para los alumnos. (en sección "Anexos" se puede apreciar la lista exhaustiva de los significados y sus transcripciones literales a fin de considerarse en análisis posteriores, como en las comunicaciones externas, medios, campañas, convocatorias).

<b>Atributos</b>	<b>Bancos</b>	<b>Gobierno</b>	<b>Lumni</b>
Flexibilidad	1	1	5
Coaching	1	1	5
Talento	2	4	5
Precio	5	4	2
Comunicaciones	3	5	5
Masividad	5	5	1
Cobertura	5	3	4

Gráficamente, se expresa en el cuadro siguiente:



La representación gráfica anterior señala que los atributos de mayor valoración para los alumnos y donde Lumni presenta un “Océano Azul” (espacio de no competencia dado su modelo), son la Flexibilidad y el Coaching, seguido de la Selección de Talento (lo que podría explotarse como la generación de una marca / membresía, o sello de calidad profesional “Red Lumni”).

Si bien el volumen de operación actual (2009 y anteriores) estuvo por debajo de lo esperado, y las actividades de Coaching fueron puntuales y no se desplegaron de manera masiva y sistemática, existe clara conciencia en el equipo que se requiere definir, pilotear y escalar una metodología de acompañamiento, que genere por un lado, mayor cercanía a Lumni (también como elemento de difusión boca a boca), como tener más información y oportunidades de anticipar el éxito profesional y apoyar y conectar al alumno con redes de apoyo pertinentes. Se abordan estos temas más adelante.

Así mismo, cumple con el objetivo de acercar, mantener y fortalecer un vínculo emocional entre el inversionista (rentabilidad financiera e interés social) y un alumno en particular (evidenciar los avances y logros de su inversión; trade off mental: menor retorno económico, mayor retorno social).

En resumen, mientras los aranceles exigidos en la realidad sean mayores que el arancel de referencia que cubren los créditos, existirá una oportunidad de ofrecer una alternativa financiera que permita “asumir esa diferencia”, en tanto no sea asumida por el estado ni por la banca privada, siendo a la vez, una alternativa atractiva para las propias instituciones de educación, las que podrán financiar a través de la creación de un fondo propio que mejore adicionalmente las habilidades y empleabilidad de sus propios alumnos, mejorando de paso, las tasas de retención.

## 8. Anexos - Talleres Realizados con Equipo Lumni Chile

Durante los meses de Abril y Junio de 2009, se realizaron talleres internos con todo el personal de la representación en Chile de Lumni, que buscaban construir consenso y alinear al equipo en torno a la visión y desarrollo comercial de Lumni, así como obtener información clave para mejorar el conocimiento in situ de la organización, fundamentar los juicios y hacer más pertinente las instancias de apoyo y acompañamiento al gerente general. De esta manera, se realizaron talleres de Perfil de Cliente, Segmentación, Modelo de Negocios y Estrategia con equipo Lumni Chile (Francisco Pinto, Esteban Bayor, Felipe Lozano, Robin Kinsman, Eloisa Contreras, Asistente FOMIN, entre otros).

En la primera parte, se buscó identificar y describir clientes reales de Lumni, sus necesidades y perfil; así como pensar en referentes cercanos que pudieran haber sido clientes Lumni, a fin de conectar al equipo con los beneficiarios y sus necesidades. Lo anterior a fin de realizar posteriormente ejercicio de segmentación estratégica, estableciendo propuesta de valor para alumnos e inversionistas en cada etapa del proceso de apoyo.

### **8.1. Definición de Perfiles de Clientes**

Se trabajó en pares para identificar, definir y describir quién es el cliente: ¿Estudiantes – Inversionistas?, reflexión grupal. Se logró un consenso en el equipo en cuanto a la “bilateralidad” de clientes Lumni; tanto el beneficiario del crédito (es decir, estudiante) como el inversionista (rentabilidad, pero con sentido social).

En este taller cada persona reflexionó respecto al perfil, luego de reflexionar se apuntaron en un Post It, de los cuales se obtuvieron las siguientes declaraciones de los participantes (análisis de discurso: etnografía)

- “Querer ser independiente, como un valor”
- “No quieren pedirle un favor a nadie”
- “Profesionales que no imaginan estudiar nuevamente, no por que no quieran o no tengan la habilidad, sino que no tienen la oportunidad”
- “Los adultos, date una nueva oportunidad”
- “Casos de esfuerzo y talento, en seco tres postergados”
- “Empresario hecho a si mismo, que quiere profesionalizar sus conocimientos”
- “Prefiere el sistema Lumni antes del banco: pago variable-flexibilidad”
- “Agilidad de respuesta (2 días): toman decisiones racionales”
- “Quieren independizarse, se van a vivir con la polola”
- “Para mi fue un cu... encontrar un aval. Las tías no eran tan buena onda... Era una w... ridícula, pedir un crédito para pagar los intereses del año anterior”
- “El gallo que no tiene la necesidad familiar, los padres pueden pagar, pero el gallo es conciente y quiere pagar él”
- “El trabajador técnico que necesita pegarse un salto”
- “Una sobrina mía, excelente, entró a estudiar medicina, pero como viene de colegio particular no le dieron beca... Un esfuerzo tremendo”
- “El independiente que no tiene excelencia académica que no le dan beca”
- “El otro caso es mi marido, son 9 hermanos fue el único que no le pagaron la universidad.... Viendo cómo se pagaba con ayuda de los hermanos”

- “Desplazamiento: Relocalización de alumnos destacados de zonas vulnerables... Cruzar puntajes por zonas vulnerables y hacer las charlas ahí”
- “El gallo que quiere cambiar su rumbo profesional, que entiende pero que cojea”
- “Gallo que financiamos nosotros pero que no tenía cómo vivir acá, en la universidad”

## 8.2. Atributos de Valor Lumni

A continuación, se trabajó en la definición de los atributos relevantes de LUMNI sobre la competencia, se realizó ejercicio de compararse con otros: el mercado y la competencia, tanto bancos como instituciones e instrumentos de financiamiento.

También se trabajó en los atributos más relevantes de la oferta de valor de Lumni para sus clientes y en generar una visión común y un alineamiento al interior del equipo.

Las variables relevantes identificadas por equipo Lumni:

- Precio
- No exigencia de aval
- No pago si es desempleado
- Bajo riesgo en situaciones de desempleo
- 28 meses de gracia (flexibilidad)
- Rapidez en la entrega del financiamiento
- Comunidad Lumni, de pares (networking)
- Hay discusión sobre quién es el cliente (dicen que el inversionista)

Finalmente se seleccionan 5 atributos:

<b>Flexibilidad financiera</b>	<b>Coaching</b>	<b>Agrupación de talento</b>	<b>Precio</b>	<b>Comunicaciones</b>
Condiciones	Capital personal (desarrollo de habilidades)	Construir comunidad en torno a lumni		Inserción laboral
Poder estudiar sin tener los recursos		P2P, que los mismo lumni se sostengan a si mismos. Tipo consejeros, los antiguos apoyan a los nuevos		Manejo del destino
Adaptarse las situaciones de		Selección de alumnos,		



los alumnos		atracción de talento		
-------------	--	----------------------	--	--

En palabras del equipo, los Post It señalaban:

**Atributos I:**

- Restricciones (aval)
- Rapidez entrega de financiamiento
- No exigencia de aval
- Pago en base a % de renta

**Atributos II:**

- Flexibilidad
- Propuesta de financiamiento de la ES donde casi todos los riesgos los asume el inversionista
- Concentrarse 100% en estudios sin necesidad de preocuparse de obtener recursos para pagar 'intereses'
- El más avanzado mecanismo de financiamiento de ES: contratos de capital humano
- A diferencia del banco, no me obliga a crear un vinculo financiero más allá del necesario (cuenta corriente).
- 28 meses de gracia en caso de desempleo
- Manejo de recursos capital humano y financiero de cada estudiante
- Riesgo (desempleo – bajo sueldo)
- No tienen celo de compartir financiamiento con otras alternativas (banco u otro)
- Flexibilidad
- Liquidez protegida
- No pago si hay desempleo

**Atributos III:**

- Ayuda inserción laboral
- Comunicación
- Sistema que mide y potencia talento y no capital actual
- Manejo del destino

- Atención personalizada seguimiento de personas y no de deudores
- Atención personalizada hacer sentir que hay preocupación

**Atributo IV:**

- Conocimiento finanzas personales
- Capital personal
- Coaching (admin. Talento)
- Asesoría en el proceso de entrada al mercado laboral
- Coaching
- Vision coaching
- Coachin y networking

**Atributo V:**

- Agrupación de talento

**Atributo VI:**

- Precio

## 9. Bibliografía

- Arancel de Referencia VS Arancel Real: Diagnostico e Interrogantes Iniciales. Calidad en la Educación N°24, Julio 2006. Págs 287-318. [www.cse.cl](http://www.cse.cl)
- Retención: Algunos datos descriptivos (2004-2005-2006). Secretaria Técnica, Consejo Superior de Educación.
- Informe Diagnóstico “Nuevo Esquema de Financiación...” Jorge Niño (2007)
- “Caracterización Socioeconómica de los Estudiantes de Educación Superior por tipo de Institución” Sebastián Donoso D. - Víctor Cancino C.
- ARANCEL DE REFERENCIA V/S ARANCEL REAL - Cecilia Dooner, Paula Mena
- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA: ¿VAMOS POR EL CAMINO CORRECTO? Mónica Pérez - Secretaría Técnica. Consejo Superior de Educación
- EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE FINANCIAMIENTO DE ESTUDIOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR
- ¿CUÁL ES EL ORIGEN ESCOLAR DE LOS ALUMNOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR HOY? INFORME DE DATOS DE INDICES 2004-2006
- Retención – Algunos datos descriptivos – Secretaría Técnica Consejo Superior de Educación.
- TRAYECTORIAS LABORALES Y EDUCACIONALES DE LOS TÉCNICOS EN CHILE - Silvana Sánchez Di Domenico, Economista, Estudiante de Doctorado en Economía, Universidad de Chile y Carole Escudero Carrión, Analista, Oficina de Financiamiento Estudiantil, Universidad Andrés Bello.
- ENTENDIENDO LA PERMANENCIA DE ESTUDIANTES VULNERABLES EN EL SISTEMA UNIVERSITARIO, Andrea Canales, socióloga, Pontificia Universidad Católica de Chile, Magíster en Políticas Públicas, University College, London. Danae de los Ríos, socióloga, Pontificia Universidad Católica de Chile, Doctora en Educación, University of Michigan, EE.UU.
- El crédito Estudiantil como Herramienta de Financiamiento Universitario, Alicia Leiva Brosius