



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

## ENERO 2010 - JUNIO 2010

### SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Nuevo Esquema Financiación Privada Basada en Mérito para Educación Superior **Nro. Proyecto:** RG-M1089

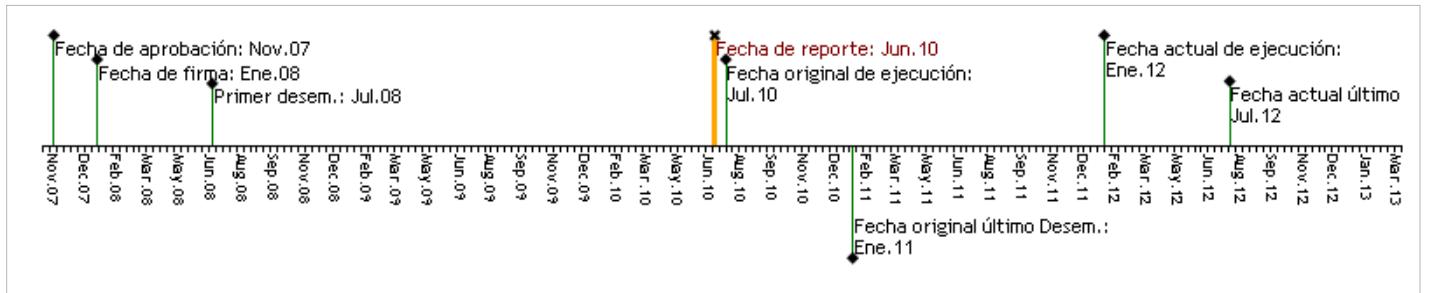
**Nro. Operación:** ATN/ME-10680-RG

**Propósito:** 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.

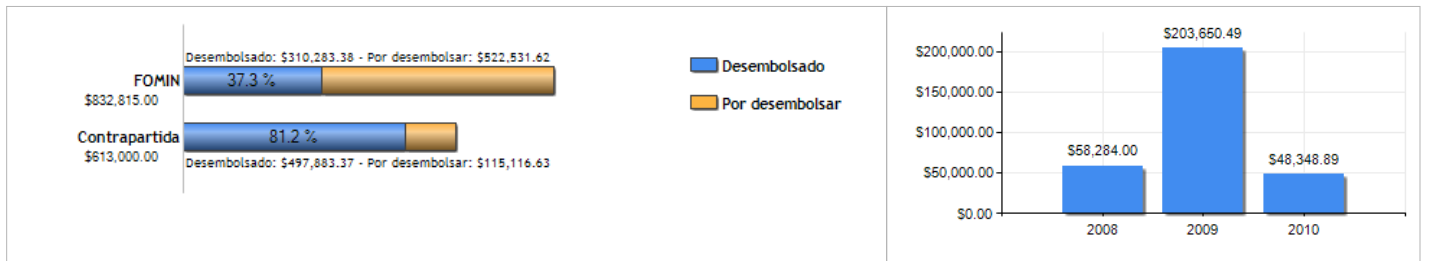
<b>País Administrador</b> CHILE	<b>País Beneficiario</b> CHILE, COLOMBIA, MÉXICO	<b>Grupo</b> WSD - Desarrollo de habilidades laborales	<b>Subgrupo</b> YTRG - Capacitación de jóvenes
------------------------------------	---	---	---

<b>Agencia Ejecutora:</b> Lumni Chile S. A.	<b>Líder equipo de diseño:</b> Aldaz, Miguel
	<b>Líder equipo de supervisión:</b> Carrasco, Carolina

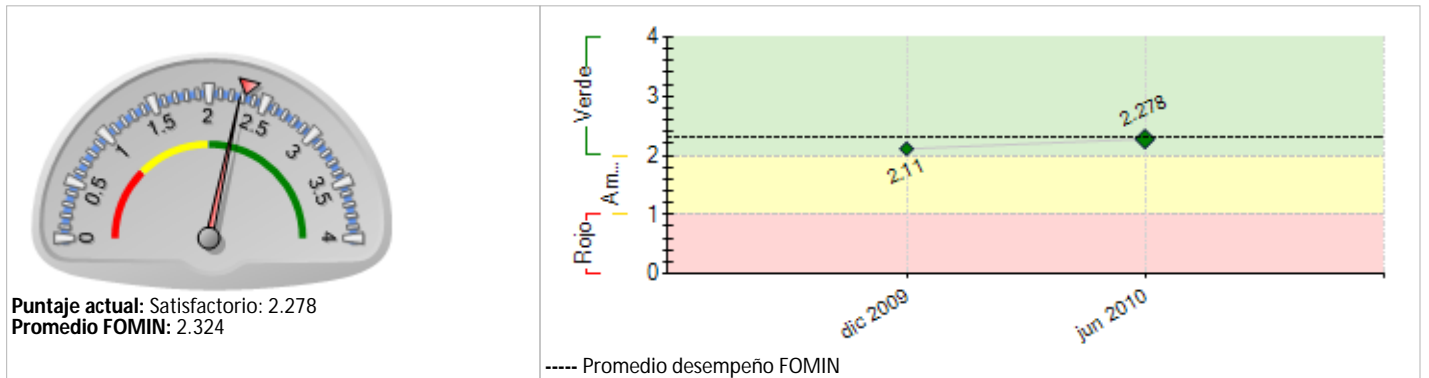
#### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



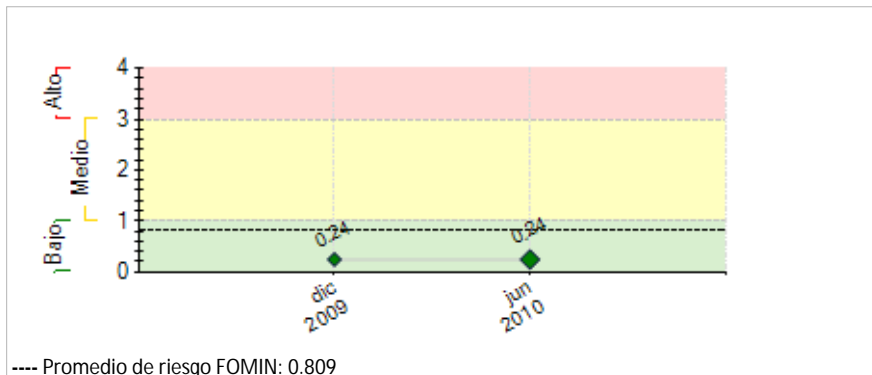
#### RECURSOS



#### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



#### RIESGOS EXTERNOS



#### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

<b>Riesgo</b>
Administración Financiera: ---
Adquisiciones: ---
Capacidad Técnica: ---

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

Los resultados más destacados

- \* Inicios en creación de una única base de datos y plataforma de procesos selección y seguimiento.
- \* Reducción Default a cero en Chile y mejoras en cobranza a nivel sistema Lumni.
- \* Optimización de contrato de capital humano.
- \* CAP (Techo)
- \* Condiciones para opción de Prepago
- \* Pagaré DICOM
- \* Multas por atraso
- \* Mandato SII
- \* Opción de pago PAC-PAT
- \* Principales retos y sus acciones:
  - \* Rotación y reducción del equipo. Acción: desarrollando capacidades junto a una mejor distribución de responsabilidades.
  - \* Crecimiento de los casos críticos de no pago, lo que se logró controlar y llegar a un default cercano a cero a nivel sistema. Acciones: reforzamiento al contrato, revisión caso por caso.
  - \* Inversionistas requiriendo mayor información operativa. Acciones: Regularización de reportes mensuales de desempeño y entrega de informes operativos en juntas de Board.
  - \* Colombia y México, no logrando la meta de estudiantes en programas con perfil estudiantes muy acotados. Acción: Reforzar estrategias de difusión que logran dar a conocer la opción de financiamiento Lumni a los estudiantes objetivos.

Acciones críticas:

Dentro de las principales líneas de acción hacia adelante se han definido:

- \* Mejoras operativas significativas en la sistematización de procesos con estudiantes e inversionistas.
- \* Búsqueda de programas con empresas grandes con características

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El Proyecto no ha sido capaz de lograr un ritmo adecuado de ejecución que le permitan consolidar una gestión preparada para administrar una cartera creciente de alumnos financiados. Se considera crítico mantener un liderazgo asociado al proyecto, a nivel regional, de manera que los logros alcanzados y descritos no sean a costo de no tener la capacidad de avanzar con las materias propias del proyecto.

**Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses**

- \* 1247 estudiantes que fueron financiados y que no desertaron sus estudios por razones financieras. Incrementando sus perspectivas económicas y de forma indirecta llegan a influir en el país por su renta y pago de impuestos.
- \* Modelo probado. 26 estudiantes que terminaron sus pagos exitosamente, contando con un ratio de no pago menor que el mercado financiero.
- \* Pasos sólidos en dar a conocer la nueva opción de financiamiento.
- \* Formación de equipo con alto desempeño.
- \* Claridad de debilidades internas por fortalecer y estrategia operativa/comercial alineada a la búsqueda de masividad.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

En desacuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El desempeño semestral fue bajo. Con escasa capacidad de contratar actividades críticas que permitan superar debilidades operacionales y con contratos con default cercano a cero con muy altos costos operativos inviables si se piensa en un modelo a gran escala. Se ha solicitado al Ejecutor una definición y decisión respecto a la implementación urgente de actividades previstas en el proyecto que contribuyen al fortalecimiento de la gestión operativa, financiera y comercial.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado	
<b>Propósito:</b> Desarrollar y sistematizar un innovador modelo de financiación privada de la educación superior de calidad que permita un acceso basado en	P.I1	Alumnos financiados (durante toda la trayectoria de Lumni), en más de 20 distintas disciplinas.	0	750			2150	898
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Ene 2010
P.I2	Millones de dólares de Fondos de Capital Humano	0	3.5			12	6	
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Ene 2010
P.I3	Administradoras Lumni alcanzan punto de equilibrio	0	1			2	0	
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Ene 2010

mérito de los estudiantes, y que sirva de modelo para otros países de Latinoamérica y el Caribe.

<b>Componente 1:</b> Análisis de la demanda y oferta de financiación privada para la educación superior <b>Peso:</b> 6% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C1.11	Aumento (en porcentaje) del número de estudiantes financiados	0	400			1500	743	En curso
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2010	
	C1.12	Aumento (en porcentaje) del monto invertido en estudiantes	0	400			1500	500	En curso
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2010	
	C1.13	Aumento postulantes (en porcentaje) durante periodo de duración del proyecto	0	400			1500	741	En curso
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2010	

<b>Componente 2:</b> Fortalecimiento de los procesos de gestión y sistemas de información <b>Peso:</b> 24% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C2.11	Reducción en el tiempo (en porcentaje) dedicado a seguimiento, comunicación y cobranza, en promedio por alumno.	0	50			40	0	En curso
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2010	
	C2.12	Disminución en el tiempo (en porcentaje) dedicado a la evaluación de cada postulante.	0	50			50	0	En curso
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2010	
	C2.13	Reducción en el tiempo (en porcentaje) de preparación de reportes.	0	50			30	0	En curso
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2010	
	C2.14	Disminución (en porcentaje) costo estructuración de fondos	0				50	0	En curso
			Ene 2008				Jul 2010	Jun 2010	
	C2.15	Reducción (en porcentaje) del tiempo dedicado a seguimiento, comunicación y cobranza, en promedio por alumno.	0				40	0	Atrasado
							Ene 2010	Jun 2010	
	C2.16	La información sobre obligaciones de alumnos se encuentra disponible online, y enviada en actualizaciones periódicas por correo electrónico, para reducir significativamente las discrepancias entre lo que percibe el financiado y lo pactado.	0				100	0	Atrasado
							Ene 2010	Jun 2010	

<b>Componente 3:</b> Adaptación y desarrollo de un sistema de tutorías e inserción laboral <b>Peso:</b> 11% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C3.11	Número de profesionales especializados realizando actividades de tutoría por país beneficiario.	0	1			1	3	En curso
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2010	
	C3.12	Aumento (en porcentaje) de los financiados insertados laboralmente gracias a contactos con la comunidad de ex estudiantes e inversionistas de Lumni	0				5	1	En curso
			Ene 2008				Jul 2010	Jun 2010	
	C3.13	Aumento (en porcentaje) de colocación de los financiados a través de sistema de bolsa de empleo de Lumni.	0				10	0	En curso
			Ene 2008			Jul 2010	Jun 2010		
	C3.14	Aumento (en porcentaje) de calificación de estudiantes del sistema de tutorías	0				85	25	En curso
			Ene 2008			Jul 2010	Jun 2010		
	C3.15	Disminución (en porcentaje) de probabilidad de deserción comparado con personas del mismo quintil socioeconómico en esa carrera.	0				20	20	Finalizado
			Ene 2008			Jul 2010	Jun 2010		

<b>Componente 4:</b> Lanzamiento de Lumni en México <b>Peso:</b> 15% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C4.11	Fondos constituidos y capitalizado	0	1			3	5	En curso
			Ene 2008	Ene 2009			Jul 2010	Jun 2010	
	C4.12	Los fondos de capital humano son capaces de financiar al menos a 625 estudiantes	0				625	125	En curso
			Ene 2008			Jul 2010	Jun 2010		
	C4.13	Profesionales trabajando para Lumni Mexico	0				3	7	En curso
			Ene 2008			Jul 2010	Jun 2010		

<b>Componente 5:</b> Lanzamiento de fondos pioneros de capital humano <b>Peso:</b> 40% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C5.11	Fondos constituidos y capitalizados (dos de ellos con un doble objetivo: social y financiero).	0	1			3	15	En curso
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2010	
	C5.12	Relación inversión Privada/Inversión Fomín en Fondos	0				3	3	En curso
			Ene 2008			Jul 2010	Jun 2010		

<b>Componente 6:</b> Evaluación y difusión <b>Peso:</b> 4% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C6.11	Desarrollo Línea Base	0	1			1	1	Finalizado
			Ene 2008	Jul 2008			Jul 2010	Jun 2010	
	C6.12	Evaluación Intermedia	0				1	1	Finalizado
			Ene 2008				Nov 2009	Jun 2010	
	C6.13	Menciones al modelo en medios de comunicación.	0				12	6	En curso
			Ene 2008			Jul 2010	Jul 2010		
	C6.14	Evaluación final realizada.	0				1	0	En curso
						Jul 2010	Jun 2010		

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0 Previous Conditions	4	Jul 2008	4	Jun 2008	Logrado

#### FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
- [X] Dificultades en adquisiciones
- [X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación

#### SECCIÓN 4: RIESGOS

#### RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Uno de los principales riesgos identificados es la cobranza, como lo demuestra la información de cobrabilidad de los créditos educativos gubernamentales y no gubernamentales.	Bajo	Con los estudiantes que han pasado por el sistema se ha tenido una curva de aprendizaje que ha permitido identificar vacíos en el contrato por mejorar al mismo tiempo de fortalecer medidas preventivas, como un adecuado seguimiento fortalece la fidelidad del estudiante al momento del pago. Cuando la opción de financiamiento de Lumni es la última opción que tiene también ha generado buena trayectoria de pagos.	Gerente Operacional
2. Carácter de emprendimiento de la unidad	Bajo	Notable esfuerzo de atraer empresarios con gran experiencia a sus	Coordinador del Proyecto

ejecutora producto de su corta trayectoria empresarial. Lumni tendrá que superar exitosamente los retos de crecer a tasas promedio de al menos el 30% anual a la vez que desarrolla su capacidad gerencial en tres países de la región.

juntas directivas a la vez que este proyecto proveerá una mejora crítica en la eficacia, seguridad y escalabilidad de sus sistemas de gestión y administración.

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 2 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** P - Probable

### FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

#### Factor

[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución

[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo

[X] No se observa capacidad de generación de buenas redes en el ámbito operativo, falta mayor conocimiento de legislación local y trabajo conjunto entre los países

#### Comentarios

La institución presenta debilidades que pueden superarse con las acts contempladas en el proyecto

La entidad requiere de una reflexión en torno a la sostenibilidad

El proyecto como algunos errores básicos en la gestión operativa y le demanda mucho esfuerzo optimizar procesos lo que da cuenta de debilidad en las redes existentes

#### Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Acciones que se tratarán con principal énfasis en lo que resta de la ejecución del programa son:

- Automatización de los procesos. Para lo cual se debe dar un análisis de optimización de los procesos internos.
- Homogeneidad operativa entre los distintos países.
- Auditoría integral, asegurando adecuado manejo administrativo desde este nivel de operaciones, aprendiendo así buenas prácticas a mantener en miras del crecimiento.
- Fortalecimiento de las capacidades del equipo. Lograr un equipo de alto desempeño.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Las lecciones aprendidas durante este semestre no muestran mayor varianza frente a lo que ha sido proyectado para Lumni. Pero el autoaprendizaje que hemos tenido durante estos meses nos ha permitido reforzar muchas líneas de acción, tomando tanto estrategias preventivas y reactivas. Aprendizaje continuo e integral entre países.	Design	Gonzalez V., Luis Alberto
2. • Se realizó la primera emisión de Pagaré a nivel sistema. Como resultado se tuvo pago inmediato de parte del estudiante previo a su protesto. Con lo que se tuvo el aprendizaje de hacer cumplir nuestros procesos y el contrato mismo, aprendiendo en la práctica e identificando los puntos débiles de nuestro contrato y sistema.	Implementation	Gonzalez V., Luis Alberto
3. • Claridad y definición de los procesos. Dando sostenibilidad, optimización del tiempo y mejor servicio.	Implementation	Gonzalez V., Luis Alberto
4. • Los programas son de gran importancia para lograr el crecimiento sostenible de estudiantes financiados, pero se debe contar con una estrategia de difusión ad-hoc para lograr las ambiciosas metas de colocación.	Sustainability	Gonzalez V., Luis Alberto
5. • Se refuerza cada vez más con la práctica la importancia del seguimiento a los estudiantes. Tiene dos impactos positivos importantes: (1) Mejor plan de carrera profesional para el estudiante. (2) Mayor fidelidad de parte del estudiante al momento de efectuar los pagos.	Sustainability	Gonzalez V., Luis Alberto