



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Nuevo Esquema Financiación Privada Basada en Mérito para Educación Superior

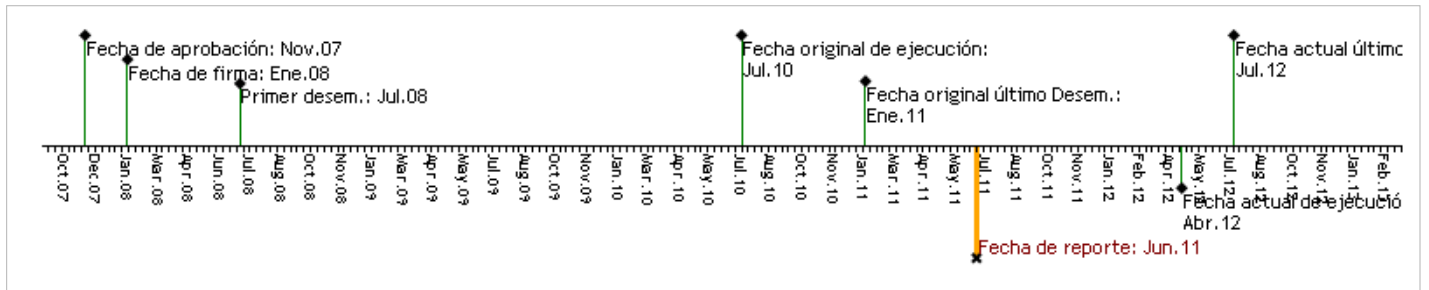
Nro. Proyecto: RG-M1089 - Nro. Operación: ATN/ME-10680-RG

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.

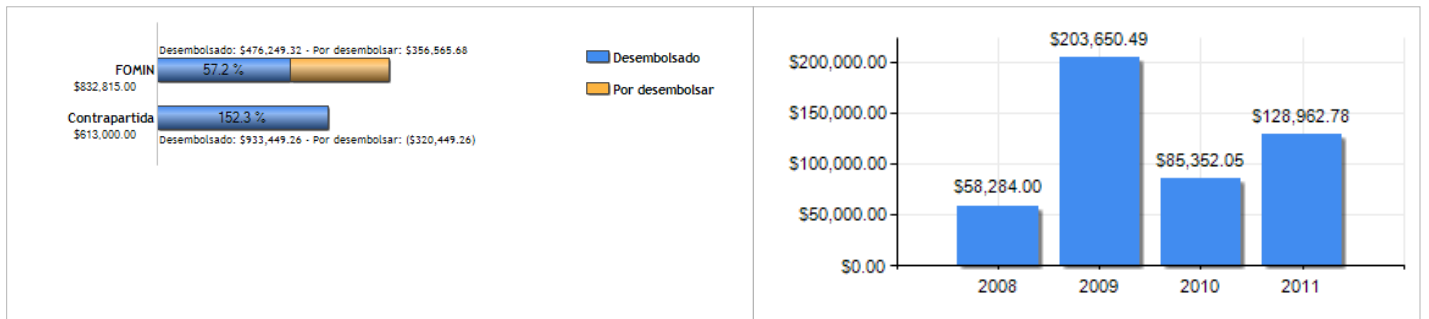
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
CHILE	CHILE, COLOMBIA, MÉXICO	WSD - Desarrollo de habilidades laborales	YTRG - Capacitación de jóvenes

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

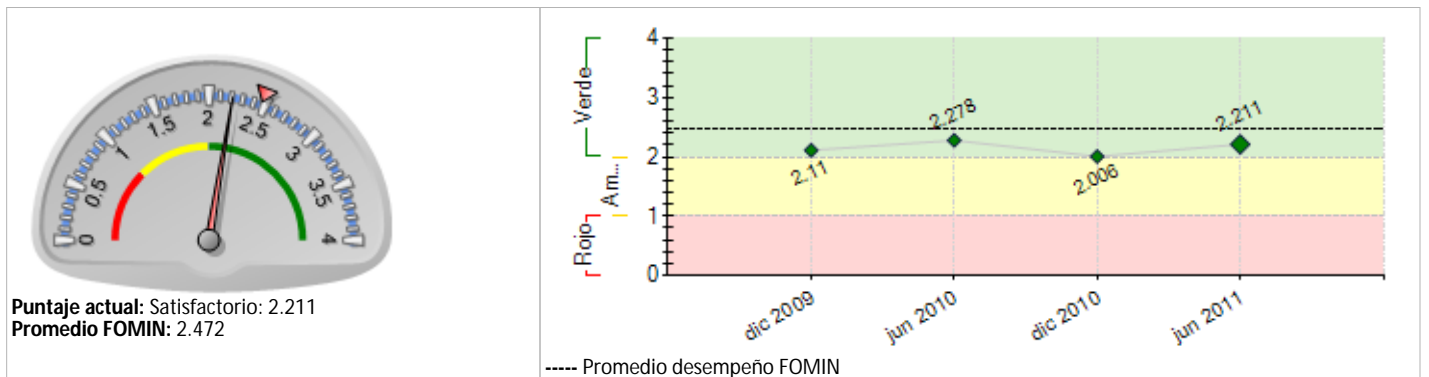
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



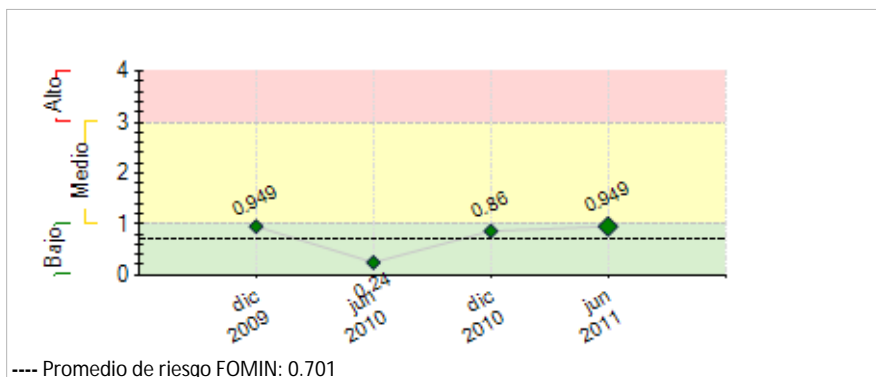
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS



CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Administración Financiera:	Riesgo
Administración Financiera:	---
Adquisiciones:	---
Capacidad Técnica:	---

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Principales logros acumulados:

1. Llegar a 2063 estudiantes financiados.
2. Sanidad en carteras de financiamiento, buenos estudiantes, buena cobranza.
3. Contar con una estrategia clara en el desarrollo tecnológico y contar con un líder en IT.
4. Modelo eficiente. El modelo Lumni ha mostrado ser eficiente y escalable.

Principales dificultades:

1. Levantamiento de fondos para inversión en Contratos de Capital Humano.
2. Unificación de procesos entre países.
3. Desarrollo tecnológico que permita escalabilidad.
4. Implementación apoyo a estudiantes (Lumni Academy)

Los indicadores menos desarrollados han sido los relacionados a tutorías y apoyo a estudiantes (C3). Los cuales por estrategia se dio prioridad a Selección y Cobranza. Pero conscientes que el verdadero valor agregado del modelo Lumni es otorgado con un adecuado seguimiento y apoyo al estudiante. Hoy se está dando prioridad al desarrollo de esta área, a través de varias contrataciones FOMIN. Con lo que se está iniciando en Colombia con pruebas piloto para luego estandarizar en el resto de países.

Acciones:

1. Estandarización procesos a nivel sistema y uso de plataformas desarrolladas.
2. Dar prioridad a etapa del modelo representado en Lumni Academy.
3. Fortalecer gestión a través de seguimiento de indicadores de desempeño.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

LUMNI ha mostrado un gran crecimiento en sus operaciones, sobre todo en Colombia, con buenas perspectivas en Chile y Mexico. Siguen existiendo debilidades institucionales para fortalecer procesos criticos que permitan mantener los costos operativos a niveles razonables (acompañamiento a estudiantes, plataforma informatica, etc.).

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Resultados más importantes:

1. Crecimiento en estudiantes. Superar los 2000 financiados.
2. Entregar retorno esperado a los inversionistas. El trackrecord mostrado por los fondos, mostrando una cartera sana, resultado de una buena selección.
3. Iniciar primera etapa de implementación tecnológica en los 3 países.
4. Reconocimiento del modelo Lumni entre empresas reconocidas, medios de comunicación y círculos de influencia. Lo que valida y abre nuevas puertas.

Las áreas donde se presentaron las mayores dificultades fueron:

1. Estandarización de procesos y desarrollo tecnológico (buscando mejor costo pero alta calidad).
2. Centralización de la información.
3. Estrategias y herramientas de comunicación internas y externas.

El próximo semestre se proyecta:

1. Contratación del 100% de las actividades.
2. Asegurar consultorías en ejecución tengan el mayor impacto posible en Lumni. En especial la funcionalidad y utilización de las plataformas desarrolladas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Se han mantenido atrasos en contratacion de algunas actividades y reformulado otras en virtud de los aprendizajes logrados durante el proyecto. Se espera que en el proximo semestre pueda por fin finalizar las acciones de fortalecimiento que sienten bases solidas para el crecimiento futuro.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Linea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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.	P.11 Alumnos financiados (durante toda la trayectoria de Lumni), en más de 20 distintas disciplinas.	0	750			2150	2063	
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2011	
	P.12 Millones de dólares de Fondos de Capital Humano	0	3.5			12	4.5	
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2011	
	P.13 Administradoras Lumni alcanzan punto de equilibrio	0	1			2	1	
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2011	
Componente 1: Análisis de la demanda y oferta de financiación privada para la educación superior Peso: 6% Clasificación: Satisfactorio	C1.11 Aumento (en porcentaje) del numero de estudiantes financiados	0	400			1500	1294	Atrasado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2011	
	C1.12 Aumento (en porcentaje) del monto invertido en estudiantes	0	400			1500	263.3	Atrasado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2011	
	C1.13 Aumento postulantes (en porcentaje) durante periodo de duracion del proyecto	0	400			1500	1344	Atrasado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2011	
Componente 2: Fortalecimiento de los procesos de gestión y sistemas de información	C2.11 Reducción en el tiempo (en porcentaje) dedicado a seguimiento, comunicación y cobranza, en promedio por alumno.	0	50			40	10.4	Atrasado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2011	
	C2.12 Disminución en el tiempo (en porcentaje) dedicado a la evaluación de cada postulante.	0	50			50	17	Atrasado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2011	

Peso: 24% Clasificación: Insatisfactorio	C2.13 Reducción en el tiempo (en porcentaje) de preparación de reportes.	Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2011	Atrasado
		0	50			30	6.8	
	C2.14 Disminución (en porcentaje) costo estructuración de fondos	Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2011	Atrasado
		0				50	1	
C2.15 Reducción (en porcentaje) del tiempo dedicado a seguimiento, comunicación y cobranza, en promedio por alumno.	Ene 2008				Jul 2010	Jun 2011	Atrasado	
	0				40	12.1		
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.	Ene 2008				Jul 2010	Jun 2011	Atrasado	
	0				100	1		
Componente 3: Adaptación y desarrollo de un sistema de tutorías e inserción laboral Peso: 11% Clasificación: Insatisfactorio	C3.11 Numero de profesionales especializados realizando actividades de tutoría por país beneficiario.	Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2011	En curso
		0	1			1	3	
	C3.12 Aumento (en porcentaje) de los financiados insertados laboralmente gracias a contactos con la comunidad de ex estudiantes e inversionistas de Lumni	Ene 2008				Jul 2010	Jun 2011	Atrasado
		0				5	1.6	
	C3.13 Aumento (en porcentaje) de colocación de los financiados a través de sistema de bolsa de empleo de Lumni.	Ene 2008				Jul 2010	Jun 2011	Atrasado
0					10	0.1		
C3.14 Aumento (en porcentaje) de calificación de estudiantes del sistema de tutorías	Ene 2008				Jul 2010	Jun 2011	Atrasado	
	0				85	21		
C3.15 Disminución (en porcentaje) de probabilidad de deserción comparado con personas del mismo quintil socioeconómico en esa carrera.	Ene 2008				Jul 2010	Ene 2010	Finalizado	
	0				20	20		
Componente 4: Lanzamiento de Lumni en México Peso: 15% Clasificación: Satisfactorio	C4.11 Fondos constituidos y capitalizado	Ene 2008	Ene 2009			Jul 2010	Jun 2011	En curso
		0	1			3	5	
	C4.12 Los e fondos de capital humano son capaces de financiar al menos a 625 estudiantes	Ene 2008				Jul 2010	Jun 2011	Atrasado
0					625	207		
C4.13 Profesionales trabajando para Lumni Mexico	Ene 2008				Jul 2010	Jun 2011	En curso	
	0				3	6.1		
Componente 5: Lanzamiento de fondos pioneros de capital humano Peso: 40% Clasificación: Satisfactorio	C5.11 Fondos constituidos y capitalizados (dos de ellos con un doble objetivo: social y financiero).	Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Jun 2011	Finalizado
		0	1			3	17	
	C5.12 Relacion inversión Privada/Inversión Fomin en Fondos	Ene 2008				Jul 2010	Jun 2011	En curso
0					3	3.1		
Componente 6: Evaluación y difusión Peso: 4% Clasificación: Satisfactorio	C6.11 Desarrollo Linea Base	Ene 2008	Jul 2008			Jul 2010	Ene 2010	Finalizado
		0	1			1	1	
	C6.12 Evaluación Intermedia	Ene 2008				Nov 2009	Jun 2010	Finalizado
		0				1	1	
	C6.13 Menciones al modelo en medios de comunicación.	Ene 2008				Jul 2010	Jun 2011	Finalizado
0					12	19		
C6.14 Evaluación final realizada.	Ene 2008				Jul 2010	Dic 2010	Atrasado	
	0				1	0		
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

- Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
- Dificultades en adquisiciones
- 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. Implementación tecnología	Medio	Gestión del cambio. Conociendo el alto porcentaje de fracaso en la implementación de desarrollo tecnológico. Causado por la falta de seguimiento del personal que debe utilizar el sistema, contando con involucramiento y comunicación previo al desarrollo del sistema (sin que esto dilate el tiempo de ejecución) y muy importante posterior al desarrollo del mismo. Contando con herramientas de incentivo y control que aseguren su éxito. Esto se está desarrollando externamente a través de una práctica pro bono de un equipo de psicólogos, los que son guiados por Azurian.	Gerente Operacional
2. Levantamiento de recursos. Se cuenta con una necesidad de financiamiento, pero la mayor limitante actual de Lumni es el capital levantado para el financiamiento.	Medio	1. Generar un buen trackrecord con los fondos/programas actuales. 2. Relaciones públicas. Contar con el apoyo de personas con nombres de peso dentro de círculos de influencia.	Gerentes Generales y CEO
3. Competitividad, opciones de financiamiento gubernamentales más subsidiadas (caso Chile y Colombia). Lo que reste competitividad. Pero esto puede ser un riesgo que se podría plantear como oportunidad si se aprovecha la experiencia Lumni en el financiamiento contingente al ingreso, cómo es una potencial opción de apoyo al financiamiento de la educación	Bajo	Relaciones públicas con actores gubernamentales. Dar a conocer nuestro modelo. Fortalecer la gestión y escalabilidad para poder mostrar la robustez necesaria. Consolidar Tutorías y apoyo al estudiante.	Gerentes Generales y CEO

evaluada por el gobierno de Chile y Colombia.

4. Registro y control. Adecuado registro y control de la calidad de la información y de procesos core. De esta forma de puede estudiar y analizar la trayectoria, fortaleciendo un aprendizaje continuo.	Bajo	Desarrollo Tecnológico. Actualmente se está unificando la información de todos los países en una única base de datos. La cual será luego fortalecida con la plataforma tecnológica, cuya automatización de procesos alimentará implícitamente toda la información al momento de ejecutar los procesos.	Director Operaciones y Director IT
5. 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

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 7 **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

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Los pilares que se han identificado para asegurar la sostenibilidad de Lumni son:

1. Trayectoria actual de estudiantes. Capital humano desarrollado, retorno económico moderado esperado y retorno social esperado.
2. Desarrollo tecnológico y optimización de procesos. Escalabilidad a bajo costo.
3. Fortalecimiento de ventajas competitivas Lumni: Apoyo al estudiante. Ser un apoyo importante para el desarrollo académico-profesional del estudiante, dar un valor agregado importante al estudiante.

Pilares que se han convertido en nuestra meta a mediano plazo, contando con estrategias concretas en cada área.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Aprendizajes continuos. No dejar de revisar internamente para generar mejores operaciones, contrataciones eficientes, perfeccionamiento del contrato de Capital Humano, elementos de negociación. No permitir que lo urgente robe el momento para continuar mejorando.	Design	Gonzalez V., Luis Alberto
2. Mayor conocimiento de los potenciales inversionistas, para poder entregar propuestas más ajustadas a sus necesidades o intereses. Aprovechando al máximo los minutos que puedan entregarnos. Estrategias de ventas	Sustainability	Gonzalez V., Luis Alberto
3. Dividir en dos líneas de negocio de Lumni: Programas y Fondos. Una vez encontrado el valor agregado de cada línea de negocio las reuniones con potenciales inversionistas fueron más productivas.	Sustainability	Gonzalez V., Luis Alberto
4. Contar con una buena estrategia de comunicación externa. Transmitir mucha confianza en lo que se está haciendo y el desarrollo o perfeccionamiento de procesos, en particular nos hemos dado cuenta que a la gente no le preocupa que seamos pequeños sino que tengamos claro para dónde vamos y cómo vamos a llegar a ese lugar.	Sustainability	Gonzalez V., Luis Alberto
5. Muy importante que empresas o personas con renombre nacional conozcan y confíen en el sistema Lumni. Esto abre las puertas a nuevos inversionistas o la creación de nuevos programas. La inyección de capital permite que el ciclo de financiamiento se mantenga activo, generando ingresos por comisiones, lo que da la robustez suficiente a Lumni para continuar perfeccionando las operaciones. En especial el servicio al estudiante.	Sustainability	Gonzalez V., Luis Alberto