



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

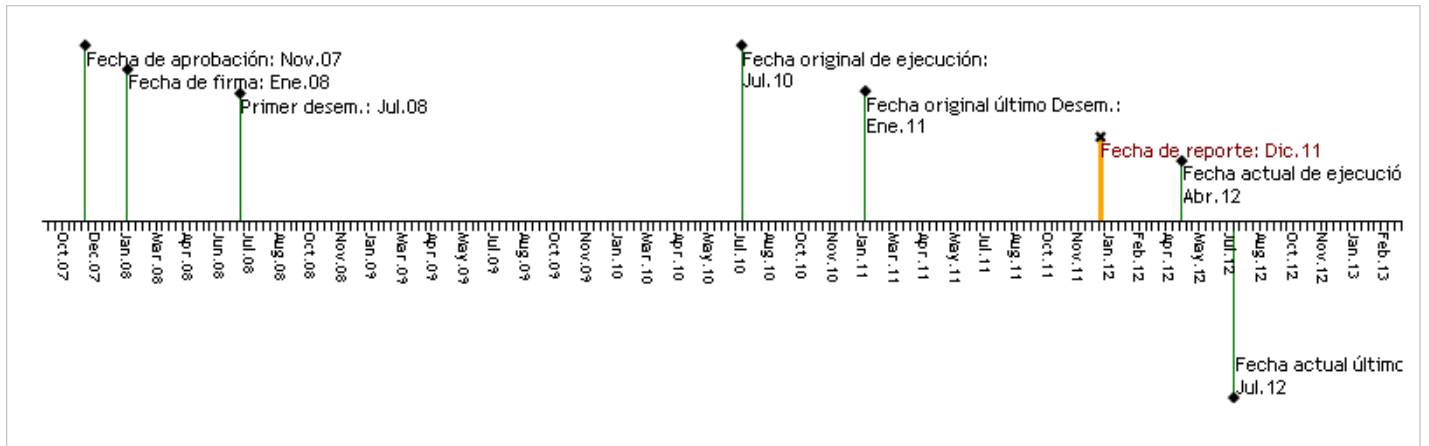
Nro. Proyecto: RG-M1089 - Nro. Operación: ATN/ME-10680-RG

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.

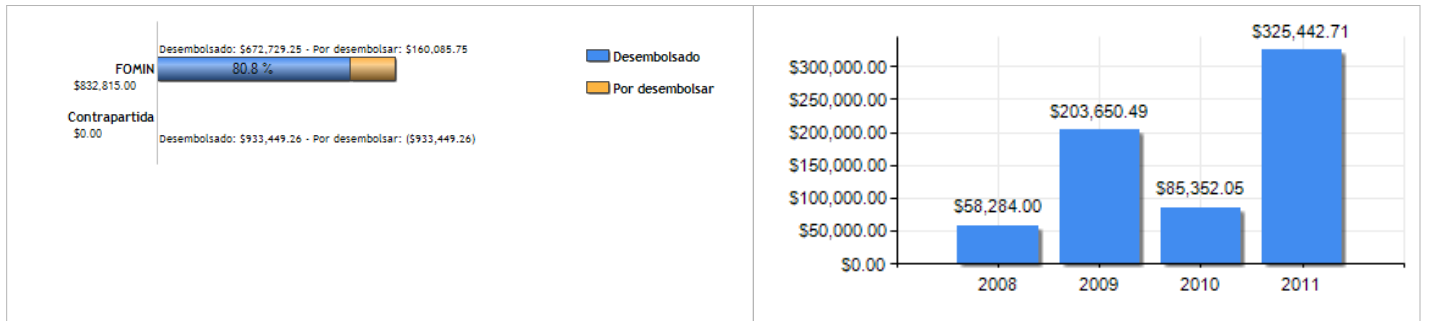
País Administrador CHILE	País Beneficiario CHILE, COLOMBIA, MÉXICO	Grupo WSD - Desarrollo de habilidades laborales	Subgrupo YTRG - Capacitación de jóvenes
------------------------------------	---	---	---

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

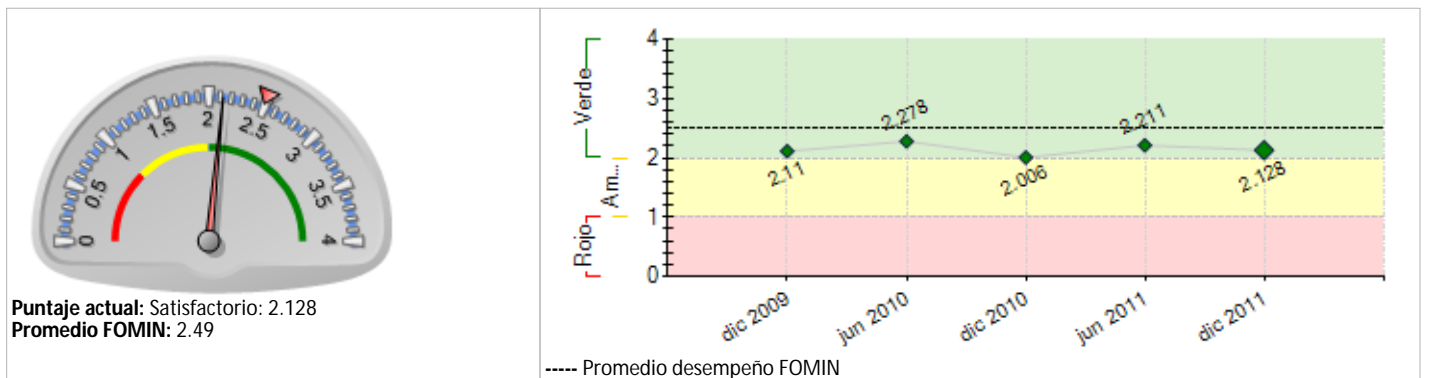
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS



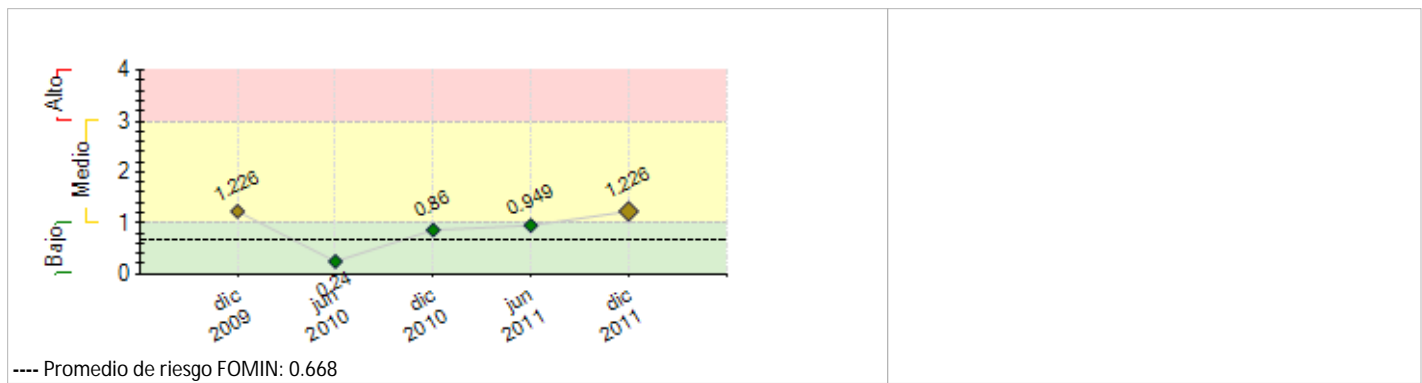
PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Aunque se esperaba un desempeño más alto, se considera un crecimiento adecuado ya que se está formando la base que va a permitir sistematizar el modelo con calidad y bajo costo.

Se han realizado aprendizajes importantes seguidos por acciones y cambios. Como cambios en el equipo, cambios en procesos entre otros.

Y las mayores dificultades también vienen originadas por la falta de fundraising, pero incluso en esa parte del proceso se tienen grandes aprendizajes.

Se es bastante optimista sobre las proyecciones de Lumni. Porque los resultados de los fondos más antiguos demuestran el éxito del modelo. Tanto a nivel de estudiantes como a nivel de inversionistas.

Las acciones más importantes están dirigidas al cierre exitoso del proyecto:

- Implementación desarrollo tecnológico y entregables producidos con inversión FOMIN.

- Cambios en estructura interna Lumni. Tener a las mejores personas y alineados a una misma meta.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

La iniciativa sigue siendo muy pertinente y relevante dada la realidad de la Región y mantiene alto potencial de crecimiento. No obstante el Ejecutor no ha podido capitalizar de manera integral el apoyo de la cooperación técnica en los ámbitos que tienen que ver con su fortalecimiento institucional y desarrollo de sistemas de gestión integrales que faciliten el crecimiento orgánico de sus operaciones. Existen algunos avances pero aun se esta lejos de la consolidación.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los logros más importantes del informe a cierre Diciembre 2011 son:

- Superar meta de estudiantes financiados, y a tan cerca de mostrar el crecimiento en este mismo indicador.
- Superar número de postulaciones proyectadas.
- Tutores, primeros pasos fruto de las contrataciones en esta actividad.
- Cambios internos en búsqueda de sostenibilidad.

Acciones:

- Implementación de contrataciones que van avanzado.
- Ejecución contrataciones.
- Evaluación final y auditoría del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Los aspectos comerciales siguen siendo muy exitosos pero la entidad no ha mostrado tener la misma fortaleza operativa, manteniendo algunos procesos no automatizados ni con políticas claramente desarrolladas y documentadas, lo que puede generar ineficiencias y hacerlos menos competitivos.

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	2309	
	Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2011		
P.12 Millones de dólares de Fondos de Capital Humano	0	3.5				12	5.2	
	Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2011		
P.13 Administradoras Lumni alcanzan punto de equilibrio	0	1				2	1	
	Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2011		
Componente 1: Análisis de la demanda y oferta de financiación privada para la educación superior	C1.11 Aumento (en porcentaje) del numero de estudiantes financiados	0	400			1500	1460	Atrasado
	Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2011		
Peso: 6%	C1.12 Aumento (en porcentaje) del monto invertido en estudiantes	0	400			1500	320.1	Atrasado
	Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2011		
Clasificación: Satisfactorio	C1.13 Aumento postulantes (en porcentaje) durante periodo de duración del proyecto	0	400			1500	1565	Finalizado
	Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2011		
Componente 2: Fortalecimiento de los procesos de gestión y sistemas de	C2.11 Reducción en el tiempo (en porcentaje) dedicado a seguimiento, comunicación y cobranza, en promedio por alumno.	0	50			40	15	En curso
	Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2011		

información Peso: 24% Clasificación: Insatisfactorio	C2.12	Disminución en el tiempo (en porcentaje) dedicado a la evaluación de cada postulante.	0	50			50	21.1	En curso
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2011	
	C2.13	Reducción en el tiempo (en porcentaje) de preparación de reportes.	0	50			30	10	En curso
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2011	
	C2.14	Disminución (en porcentaje) costo estructuración de fondos	0				50	1	Atrasado
			Ene 2008				Jul 2010	Dic 2011	
	C2.15	Reducción (en porcentaje) del tiempo dedicado a seguimiento, comunicación y cobranza, en promedio por alumno.	0				40	15	Atrasado
						Ene 2010	Dic 2011		
	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	1	Atrasado
						Ene 2010	Dic 2011		
Componente 3: Adaptación y desarrollo de un sistema de tutorías e inserción laboral Peso: 11% Clasificación: Insatisfactorio	C3.11	Número de profesionales especializados realizando actividades de tutoría por país beneficiario.	0	1			1	4	En curso
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2011	
	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	1.6	Atrasado
			Ene 2008				Jul 2010	Dic 2011	
	C3.13	Aumento (en porcentaje) de colocación de los financiados a través de sistema de bolsa de empleo de Lumni.	0				10	0.1	Atrasado
			Ene 2008				Jul 2010	Dic 2011	
	C3.14	Aumento (en porcentaje) de calificación de estudiantes del sistema de tutorías	0				85	21	Atrasado
			Ene 2008			Jul 2010	Dic 2011		
	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	Dic 2011		
Componente 4: Lanzamiento de Lumni en México Peso: 15% Clasificación: Satisfactorio	C4.11	Fondos constituidos y capitalizado	0	1			3	5	Finalizado
			Ene 2008	Ene 2009			Jul 2010	Dic 2011	
	C4.12	Los e fondos de capital humanos son capaces de financiar al menos a 625 estudiantes	0				625	216	Atrasado
			Ene 2008				Jul 2010	Dic 2011	
	C4.13	Profesionales trabajando para Lumni Mexico	0				3	6.1	Finalizado
			Ene 2008			Jul 2010	Dic 2011		
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).	0	1			3	3	En curso
			Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2011	
	C5.12	Relación inversión Privada/Inversión Fomín en Fondos	0				3	3.1	En curso
			Ene 2008			Jul 2010	Dic 2011		
Componente 6: Evaluación y difusión Peso: 4% Clasificación: Satisfactorio	C6.11	Desarrollo Línea Base	0	1			1	1	Finalizado
			Ene 2008	Jul 2008			Jul 2010	Ene 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	19	Finalizado
			Ene 2008			Jul 2010	Jun 2011		
	C6.14	Evaluación final realizada.	0				1	0.1	Atrasado
						Jul 2010	Dic 2011		

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
- Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
- Diseño del proyecto/Componentes
- Dificultades en adquisiciones
- Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
- Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Manejo contexto social que vive cada país	Alto	- Contratación de COO para buscar mantener y mejorar los indicadores de calidad al mismo tiempo que se incrementa el volumen. Apoyada por juntas directivas locales. - Mantener información e investigación al día del contexto de los países para anticipar inconvenientes - Continuar buscando fortalecer los otros servicios que Lumni ofrece de manera que el sistema sea completo y el estudiante pueda identificar fácilmente el valor agregado.	Gerentes Operacionales
2. 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
3. Levantamiento de recursos. Se cuenta con	Medio	1. Generar un buen track record con los fondos/programas actuales.	Gerentes Generales y CEO

una necesidad de financiamiento, pero la mayor limitante actual de Lumni es el capital levantado para el financiamiento.		2. Relaciones públicas. Contar con el apoyo de personas con nombres de peso dentro de círculos de influencia.	
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. 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 evaluada por el gobierno de Chile y Colombia.	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
NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 8 RIESGOS VIGENTES: 8 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	Comentarios
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para continuar y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	esta ha sido una debilidad durante la ejecución del programa que se espera sea superada con las nuevas contrataciones.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Para la sostenibilidad del negocio se ha trabajado en mantener los costos más bajos para poder acercarnos a niveles de rentabilidad del negocio. En términos ambientales no se hace mayores esfuerzos diferentes a reciclar hojas para impresión y evitar siempre impresiones innecesarias (preferimos archivos digitales). Mejoras operaciones en búsqueda de la sostenibilidad:

- Tecnología: Se está perfeccionando y finalizando de implementar el proyecto inicial de tecnología. Este proyecto permite fortalecer y facilitar el manejo de información.
- Lumni Academy: Se lanzó oficialmente la plataforma y se continúa subiendo los talleres para que los estudiantes puedan participar activamente de los mismos
- Bolsa de Empleo: Se está finalizando el desarrollo de la plataforma de bolsa de empleo. Una vez finalizado se espera implementar para permitir que los estudiantes tengan acceso a ofertas de empleo.
- Estructura: A partir del mes de Diciembre se inició una transformación en la estructura organizacional. Ahora se ha incluido una posición de COO

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Los programas y fondos son diferentes en su naturaleza pero los procesos que se llevan en ellos son equivalentes. Y esta estrategia se va a ver implementada de forma distinta en cada país. Ampliación: Sobre la diferencia de implementación por país, disculpas por la falta de claridad. Esta diferencia radica más en las necesidades de cada país que llevan a tener fondos focalizados distintos, utilizando el mismo modelo ajustándolo al contexto país. Como ejemplo, si el modelo se mantuviera rígido no sería posible trabajar en Colombia por las limitantes legales. Se debe evaluar cómo trabajar complementariamente a iniciativas de gobierno y demás opciones de financiamiento	Implementation	Velasquez Guerrero, Vanessa
2. Durante el tiempo de operación de Lumni se ha aprendido una gran cantidad de cosas que han nutrido los procesos y les han permitido volverse más fuerte. Ampliación: En Lumni Colombia se presentó la oportunidad y presión por un crecimiento con calidad, lo que llevó a ser la punta del lanza de la definición y optimización de procesos. Consolidando esta experiencia en una filmilla se anexa el mayor avance por sub-proceso. Estos van siendo aplicados en México y Chile con un desfase, pero de esta forma nos aseguramos no tener un doble costo de aprendizaje, porque los procesos son ajustados antes de ser implementados. En el Indicador C2E2 se adjuntó un documento resumen que consolida los cambios en procesos efectuados en todos los procesos de gestión Lumni.	Implementation	Velasquez Guerrero, Vanessa