



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

## 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.

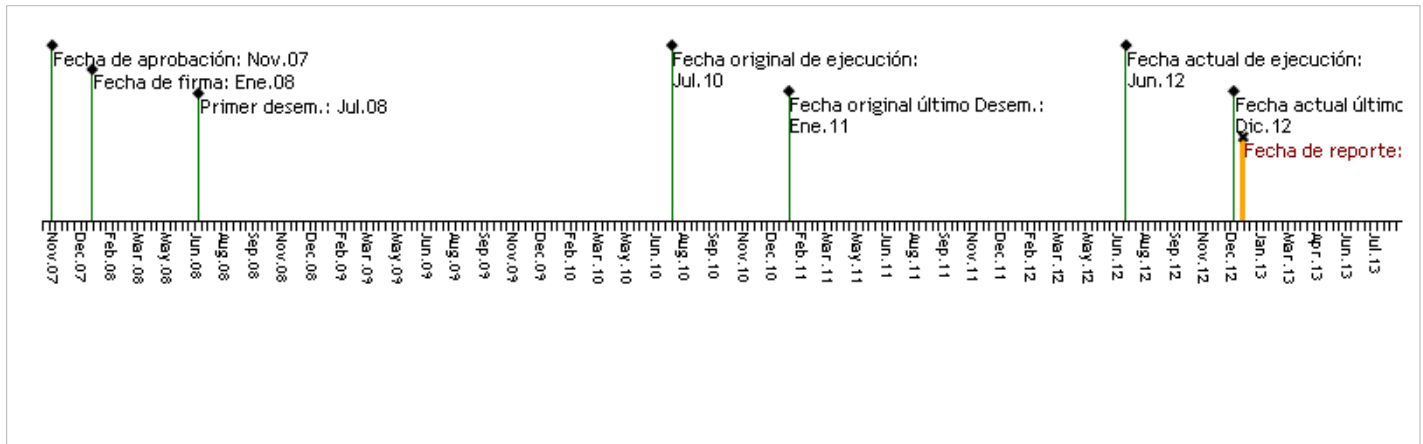
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
CHILE	CHILE, COLOMBIA, MÉXICO	WSD - Desarrollo de habilidades laborales	YTRG - Capacitación de jóvenes

**Agencia Ejecutora:** Lumni Chile S. A.

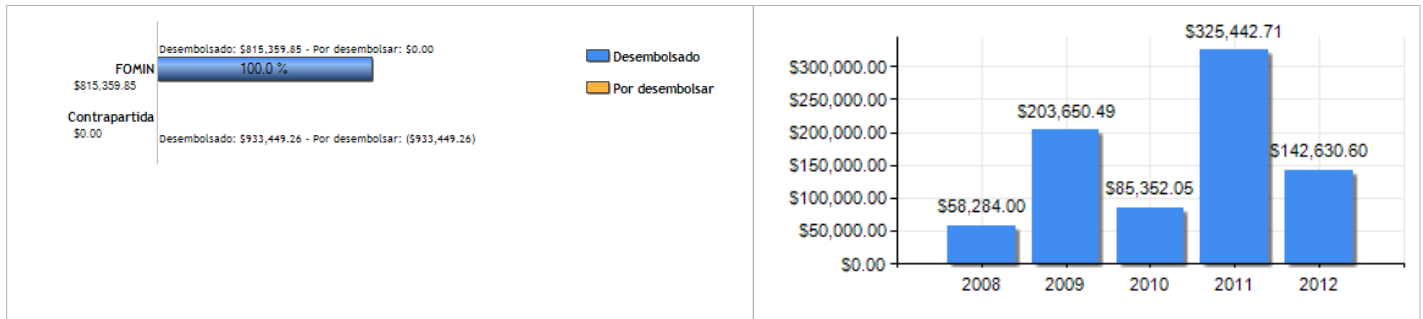
**Líder equipo de diseño:** Aldaz, Miguel

**Líder equipo de supervisión:** Carrasco, Carolina

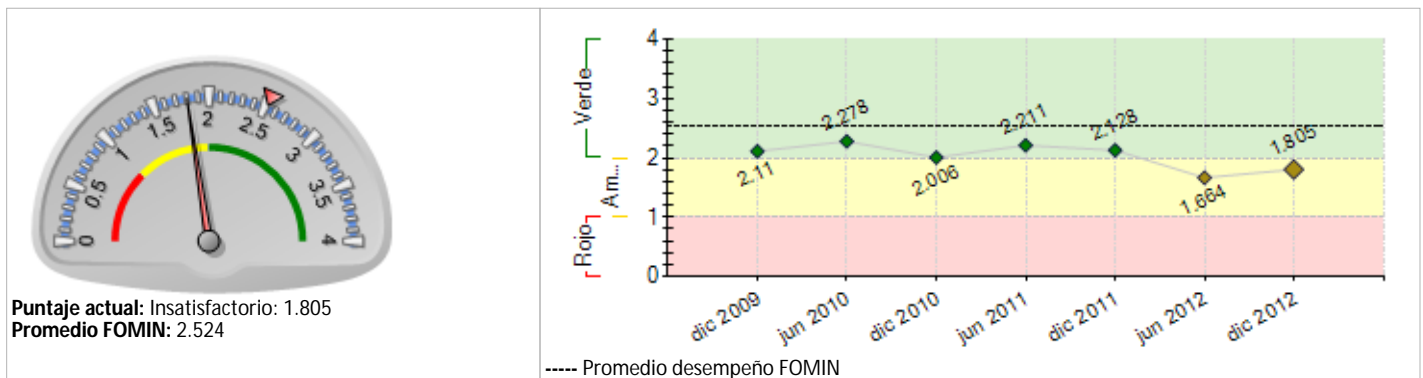
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



### RECURSOS



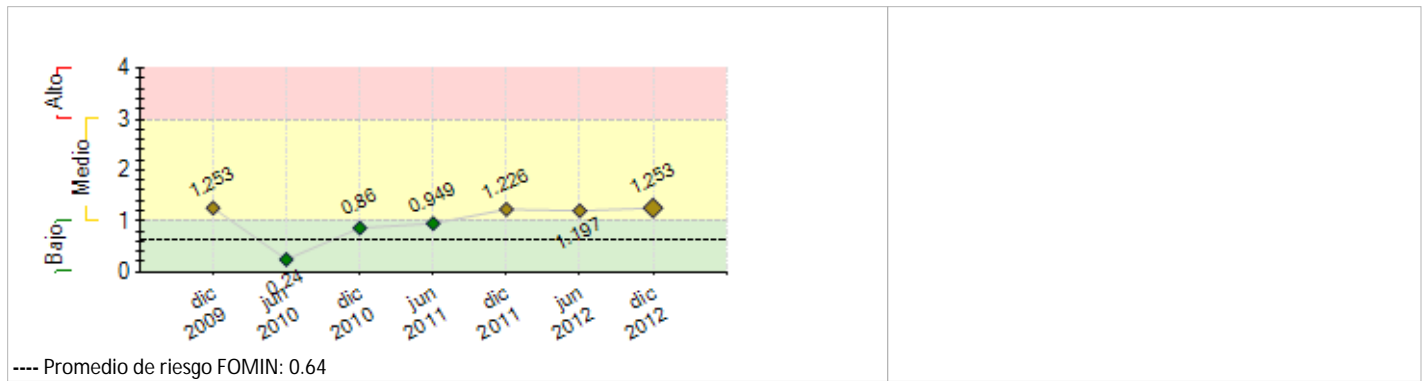
### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



### RIESGOS EXTERNOS

#### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El crecimiento y las bases desarrolladas por Lumni a lo largo de los años que el proyecto ha sido ejecutado es notable. Se cuenta con aprendizajes importantes en operaciones, en estrategias de marketing y el más importante el apoyo al estudiante.

Aunque no se llegó a la fecha de cierre mostrando el 100% de los resultados que quisieramos mostrar estamos seguros vamos por el camino adecuado para un posicionamiento que permita llegar a la mayor cantidad de estudiantes que el mercado financiero no logra financiar.

El apoyo y retroalimentación de parte del equipo FOMIN fue básico para lograr estos aprendizajes y las metas logradas a la fecha.

Dentro de las acciones críticas a lo largo del proyecto cabe destacar:

- Desarrollo y prueba de éxito del modelo de financiamiento.
- Formación de equipo, incluyendo reestructuración.
- Estrategia de levantamiento de fondos con doble objetivo.
- Estrategia de comunicación, con los inversionistas y estudiantes.

Los riesgos más importantes enfrentados serían las otras opciones de financiamiento y las opciones de inversión más rentables y a menor plazo. Dentro de operaciones otro riesgo que ha sido enfrentado con éxito es la deserción y los inversionistas como para los estudiantes.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

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

Dentro de los resultados logrados es importante destacar el crecimiento en estudiantes financiados y el incremento significativo en postulaciones.

Pero consideramos de los logros más importantes del último semestre ha sido el desarrollo de una reestructuración del equipo y procesos. Esto va a permitir a Lumni lograr el punto de equilibrio más rápido y llegar a más estudiantes. Sin tomar en cuenta el trato más personalizado y el impacto que esto trae dentro del resto de indicadores.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

## 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 mérito de los estudiantes, y que sirva de modelo para otros países de Latinoamérica y el Caribe.	<b>P.11</b> Alumnos financiados (durante toda la trayectoria de Lumni), en más de 20 distintas disciplinas.	0	750			2150	3237	
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2012	
<b>P.12</b> Millones de dólares de Fondos de Capital Humano		0	3.5			12	7.3	
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2012	
<b>P.13</b> Administradoras Lumni alcanzan punto de equilibrio		0	1			2	1	
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2012	
<b>Componente 1:</b> Análisis de la demanda y oferta de financiación privada para la educación superior	<b>C1.11</b> Aumento (en porcentaje) del número de estudiantes financiados	0	400			1500	2087	Finalizado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2012	
<b>Peso:</b> 6%	<b>C1.12</b> Aumento (en porcentaje) del monto invertido en estudiantes	0	400			1500	488	Finalizado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2012	
<b>Clasificación:</b> Satisfactorio	<b>C1.13</b> Aumento postulantes (en porcentaje) durante periodo de duración del proyecto	0	400			1500	2581	Finalizado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2012	
<b>Componente 2:</b> Fortalecimiento de los procesos de gestión y sistemas de información	<b>C2.11</b> Reducción en el tiempo (en porcentaje) dedicado a seguimiento, comunicación y cobranza, en promedio por alumno.	0	50			40	11	Finalizado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2012	
<b>Peso:</b> 24%	<b>C2.12</b> Disminución en el tiempo (en porcentaje) dedicado a la evaluación de cada postulante.	0	50			50	24	Finalizado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2012	
<b>Clasificación:</b> Satisfactorio	<b>C2.13</b> Reducción en el tiempo (en porcentaje) de preparación de reportes.	0	50			30	20.52	Finalizado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2012	
	<b>C2.14</b> Disminución (en porcentaje) costo estructuración de fondos	0				50	25	Finalizado
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 2012	
	<b>C2.15</b> Reducción (en porcentaje) del tiempo dedicado a	0				40	11	Finalizado

	seguimiento, comunicación y cobranza, en promedio por alumno.					Ene 2010	Dic 2012	
<b>C2.16</b>	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	Finalizado
						Ene 2010	Dic 2012	
<b>Componente 3: Adaptación y desarrollo de un sistema de tutorías e inserción laboral</b> <b>Peso: 11%</b> <b>Clasificación: Insatisfactorio</b>	<b>C3.11</b> Número de profesionales especializados realizando actividades de tutoría por país beneficiario.	0	1			1	6	Finalizado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2012	
	<b>C3.12</b> 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	Finalizado
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 2012	
	<b>C3.13</b> Aumento (en porcentaje) de colocación de los financiados a través de sistema de bolsa de empleo de Lumni.	0				10	0.1	Finalizado
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 2012	
	<b>C3.14</b> Aumento (en porcentaje) de calificación de estudiantes del sistema de tutorías	0				85	21	Finalizado
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 2012	
	<b>C3.15</b> 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 2012	
<b>Componente 4: Lanzamiento de Lumni en México</b> <b>Peso: 15%</b> <b>Clasificación: Satisfactorio</b>	<b>C4.11</b> Fondos constituidos y capitalizado	0	1			3	5	Finalizado
		Ene 2008	Ene 2009			Jul 2010	Dic 2012	
	<b>C4.12</b> Los e fondos de capital humano son capaces de financiar al menos a 625 estudiantes	0				625	347	Finalizado
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 2012	
	<b>C4.13</b> Profesionales trabajando para Lumni Mexico	0				3	6	Finalizado
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 2012	
<b>Componente 5: Lanzamiento de fondos pioneros de capital humano</b> <b>Peso: 40%</b> <b>Clasificación: Muy Satisfactorio</b>	<b>C5.11</b> Fondos constituidos y capitalizados (dos de ellos con un doble objetivo: social y financiero).	0	1			3	4	Finalizado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2012	
	<b>C5.12</b> Relacion inversión Privada/Inversión Fomin en Fondos	0				3	3	Finalizado
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 2012	
<b>Componente 6: Evaluación y difusión</b> <b>Peso: 4%</b> <b>Clasificación: Satisfactorio</b>	<b>C6.11</b> Desarrollo Linea Base	0	1			1	1	Finalizado
		Ene 2008	Jul 2008			Jul 2010	Ene 2010	
	<b>C6.12</b> Evaluación Intermedia	0				1	1	Finalizado
		Ene 2008				Nov 2009	Jun 2010	
	<b>C6.13</b> Menciones al modelo en medios de comunicación.	0				12	22	Finalizado
		Ene 2008				Jul 2010	Jun 2012	
	<b>C6.14</b> Evaluación final realizada.	0				1	1	Finalizado
						Jul 2010	Sep 2012	

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1 Previous Conditions	4	Jul 2008	4	Jun 2008	Logrado

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

- [X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora  
[X] Diseño del proyecto/Componentes

**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.	Project Guest
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.	Project Assistant
3. 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 track record con los fondos/programas actuales. 2. Relaciones públicas. Contar con el apoyo de personas con nombres de peso dentro de círculos de influencia.	Project Guest
4. Los principales riesgos enfrentados por Lumni Chile durante el 2012 y también el 2011 ha sido el entorno social que se ha dado con respecto a la educación en general y especialmente con respecto a la educación superior. Como resultado que el gobierno decidiera ampliar las becas y mejorar	Medio	Mayor detalle en la explicación del modelo a estudiantes, apoderados y contraparte en las universidades. Aún no se define si se modificará el modelo pero esperamos que para el volumen de estudiantes que aspira capturar Lumni, aún exista espacio para coexistir con las herramientas de financiamiento estatales.	CEO

notablemente las condiciones de créditos universitarios que dejan a cualquier actor privado fuera de competencia.

5. No pago, dificultad de verificación de ingreso real,

Medio

- Verificación con sistema integrado de aportes a seguridad social - Acompañamiento personalizado y constante - Construcción de sentimiento de comunidad a través de servicios de valor agregado (sistema de apoyo, mentorías, networking, bolsa de empleo) - Monitoreo riguroso de pagos

Project Assistant

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 13 **RIESGOS VIGENTES:** 13 **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 periodo]*

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

Identificando la necesidad de reducir los costos operativos para lograr el punto de equilibrio y estabilidad financiera a largo plazo se ha realizado una reestructuración de las responsabilidades y perfil del equipo.

Esta propuesta se implementó originalmente en México, ya que se estaba migrando de las operaciones en Queretaro al Distrito Federal. Y se estará migrando el resto de países.

Dentro de las estrategias de sustentabilidad es la sistematización de los procesos de selección y apoyo al estudiante. Estas están completas y en periodo de implementación en el resto de países. Se proyecta una mejora significativa en calidad y eficiencia de tiempo.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El 2012 recibimos la certificación de Empresa B y estamos desarrollando estrategias y reportes para mostrarles a nuestros inversionistas de manera concreta cómo generamos valor social por sobre el valor financiero de los fondos.	Sustainability	velasquez, vanessa
2. Se ha mejorado la estrategia de búsqueda de estudiantes a través de convenios con instituciones lo que ayuda a encontrar candidatos y nos apoya con el seguimiento de estos alumnos una vez que están estudiando.	Implementation	velasquez, vanessa
3. Lumni Chile ha aprendido a manejar fluidamente la estructuración de fondos privados así como su puesta en marcha operacional.	Sustainability	velasquez, vanessa