



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2010 - DICIEMBRE 2010

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Nro. Proyecto: RG-M1089

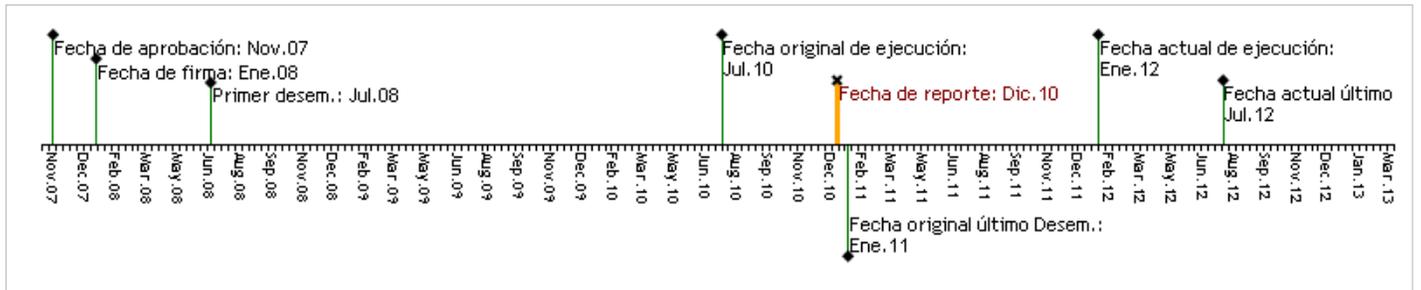
Nro. Operación: ATN/ME-10680-RG

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.

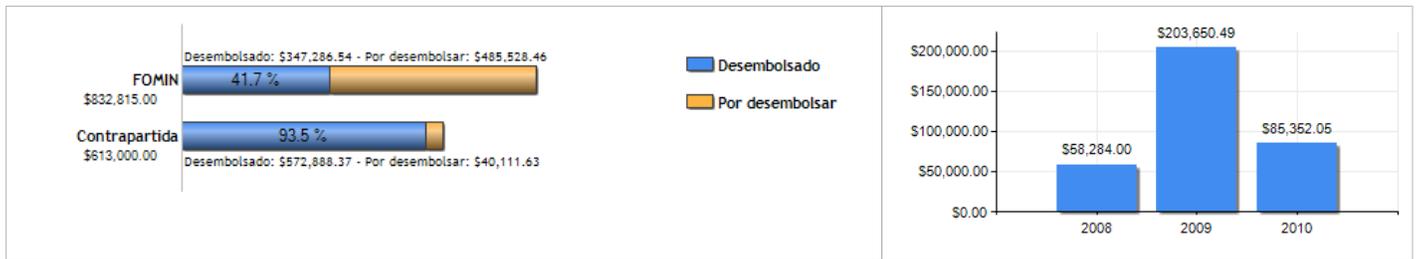
País Administrador CHILE	País Beneficiario CHILE, COLOMBIA, MÉXICO	Grupo WSD - Desarrollo de habilidades laborales	Subgrupo YTRG - Capacitación de jóvenes
------------------------------------	---	---	---

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

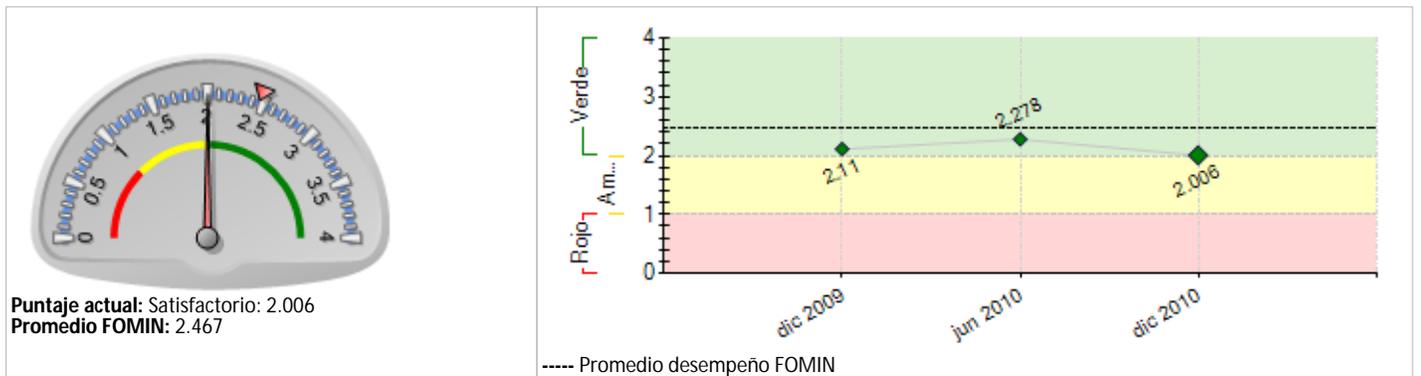
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



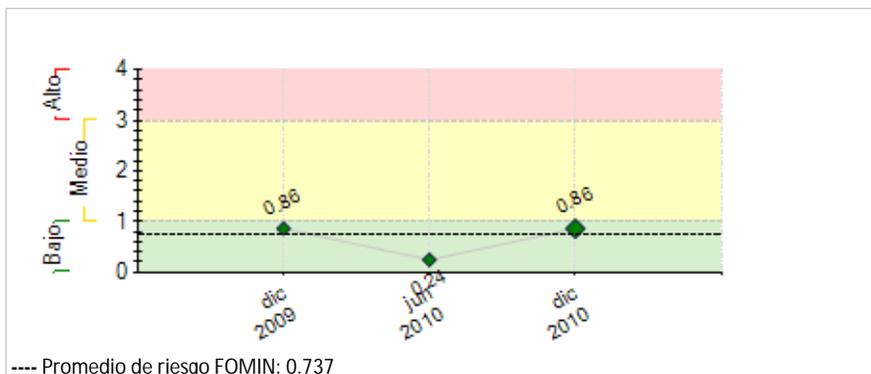
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS



CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

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

- Consolidación equipo, consolidación procesos e IT.
- Sostenibilidad de Lumni a través de red de inversionistas.
- Rentabilidad de los fondos
- Deserción menor al promedio local
- Crecimiento estudiantes
- Proceso selección eficiente
- Bajo incobranza

Retrasos:

- Ejecución de tutorías y programa de mentores. El cual genera el valor agregado del proyecto, se decidió estratégicamente desarrollarlo en Colombia para el 2011 proceder a su implementación en los otros países en base al aprendizaje y desarrollo tecnológico desarrollado en Colombia.
- Desarrollo tecnológico, el no contar con alguien en el equipo que conociera de tecnología retrasó su adecuado liderazgo. Hoy se cuenta con un líder de IT, siendo el intercomunicador con los principales proveedores de tecnología, asegurando su adecuado presupuesto, calidad y timeline de ejecución.

Riesgos:

- No recibir el adecuado servicio tecnológico y en el tiempo de desarrollo del proyecto de Cooperación Técnica. Mitigandolo con la contratación de un especialista IT.
- No contar con un adecuado servicio al estudiante en seguimiento, tutorías y mentoría. Implementación y ejecución. Se mitigó con un comité que defina procesos/resultados en Colombia y defina indicadores de calidad.

Perspectivas:

La proyección de éxito es altamente optimistas, aunque se proyecta un pequeño atraso en la ejecución de ciertas contrataciones, para lo cual se desea solicitar la flexibilidad durante los primeros meses del 2012, en especial las actividades de desarrollo tecnológico.

Principales líneas de ejecución serán:

- Centralización de información
- Automatización (software, plataformas y página web)
- Definición procesos seguimiento, con sus indicadores. E implementación en los otros países.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto sigue mostrando baja ejecución en las acciones de fortalecimiento. Se espera que sea capaz de recuperar ritmo y ejecutar actividades pendientes en el 2011, último año de ejecución. El modelo de negocios se perfila como de alto potencial de crecimiento y muy atractivo en varios países, su consolidación dependerá de la capacidad de LUMNI por desarrollar sistemas de gestión acordes al crecimiento.

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

- Auditorías en proceso de ejecución.
- Crecimiento estudiantes
- Bajo porcentaje de incobranza.
- Reducción en tiempos de procesos selección y seguimiento, por avance en curva de aprendizaje y automatización de ciertas partes del proceso.
- Consolidación información de Chile y Colombia en una única base de datos.

Dificultades:

- Desarrollo tecnológico, unificación de procesos e información. Se mitigó con contrataciones clave y distribución tareas.

Líneas de ejecución:

- Selección e inicio trabajo con empresa tecnología.
- Desarrollo plataformas menores
- Proceso y selección página web.
- Cerrar proyectos en ejecución

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

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	1724	
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2010	
	P.12 Millones de dólares de Fondos de Capital Humano	0	3.5			12	3.4	
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2010	
P.13 Administradoras Lumni alcanzan punto de equilibrio	0	1			2	0		
	Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2010		
Componente 1: Análisis de la demanda y oferta de financiación privada para la educación superior	C1.11 Aumento (en porcentaje) del número de estudiantes financiados	0	400			1500	1065	Atrasado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2010	
	C1.12 Aumento (en porcentaje) del monto invertido en estudiantes	0	400			1500	175	Atrasado

Peso: 6%		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2010	
Clasificación: Satisfactorio	C1.13 Aumento postulantes (en porcentaje) durante periodo de duración del proyecto	0	400			1500	1059	Atrasado
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2010	
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	12	En curso
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2010	
Peso: 24%	C2.12 Disminución en el tiempo (en porcentaje) dedicado a la evaluación de cada postulante.	0	50			50	15	En curso
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2010	
Clasificación: Insatisfactorio	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 2010	
	C2.14 Disminución (en porcentaje) costo estructuración de fondos	0				50	0	Atrasado
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 2010	
	C2.15 Reducción (en porcentaje) del tiempo dedicado a seguimiento, comunicación y cobranza, en promedio por alumno.	0				40	12	Atrasado
						Ene 2010	Dic 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	Dic 2010	
Componente 3: Adaptación y desarrollo de un sistema de tutorías e inserción laboral	C3.11 Numero de profesionales especializados realizando actividades de tutoría por país beneficiario.	0	1			1	3	En curso
		Ene 2008	Jul 2009			Jul 2010	Dic 2010	
Peso: 11%	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	1.5	Atrasado
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 2010	
Clasificación: Insatisfactorio	C3.13 Aumento (en porcentaje) de colocación de los financiados a través de sistema de bolsa de empleo de Lumni.	0				10	0	Atrasado
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 2010	
	C3.14 Aumento (en porcentaje) de calificación de estudiantes del sistema de tutorías	0				85	20	Atrasado
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 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	
Componente 4: Lanzamiento de Lumni en México	C4.11 Fondos constituidos y capitalizado	0	1			3	5	En curso
		Ene 2008	Ene 2009			Jul 2010	Dic 2010	
Peso: 15%	C4.12 Los e fondos de capital humanos son capaces de financiar al menos a 625 estudiantes	0				625	163	Atrasado
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 2010	
Clasificación: Satisfactorio	C4.13 Profesionales trabajando para Lumni Mexico	0				3	6	En curso
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 2010	
Componente 5: Lanzamiento de fondos pioneros de capital humano	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	Dic 2010	
Peso: 40%	C5.12 Relacion inversión Privada/Inversion Fomin en Fondos	0				3	3	En curso
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 2010	
Clasificación: Insatisfactorio	C6.11 Desarrollo Linea Base	0	1			1	1	Finalizado
		Ene 2008	Jul 2008			Jul 2010	Jun 2010	
Peso: 4%	C6.12 Evaluación Intermedia	0				1	1	Finalizado
		Ene 2008				Nov 2009	Jun 2010	
Clasificación: Satisfactorio	C6.13 Menciones al modelo en medios de comunicación.	0				12	17	En curso
		Ene 2008				Jul 2010	Dic 2010	
	C6.14 Evaluación final realizada.	0				1	0	En curso
						Jul 2010	Dic 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

<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
<input checked="" type="checkbox"/> Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
<input checked="" type="checkbox"/> Diseño del proyecto/Componentes
<input checked="" type="checkbox"/> Dificultades en adquisiciones
<input checked="" type="checkbox"/> Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
<input checked="" type="checkbox"/> Desempeño inadecuado de consultores

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. Registro y control. Adecuado registro y control de la calidad de la información y de procesos core. De esta forma de puede	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	Director Operaciones y Director IT

estudiar y analizar la trayectoria, fortaleciendo un aprendizaje continuo.		automatización de procesos alimentará implícitamente toda la información al momento de ejecutar los procesos.	
3. 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
4. Carácter de emprendimiento de la unidad 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.	Bajo	Notable esfuerzo de atraer empresarios con gran experiencia a sus 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.	Coordinador del Proyecto
NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 4 RIESGOS VIGENTES: 4 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:

Estrategias comerciales desarrolladas en cada país son distintas. El proyecto es muy flexible según las necesidades del inversionista, logrando vender programas con mayor enfoque social, como fondos por acciones que permitan una rentabilidad moderada. La estrategia que logra mayor impacto en volumen de estudiante es la creación de programas, contando con la experiencia de Colombia se ha aprendido que la formación de fondos es importante no acotar el perfil del estudiante por criterios muy específicos, a no ser ese sea exactamente el fin de la inversión. Dentro del trabajo interno se está fortaleciendo la estrategia de gestión del cambio. Porque el cambio tecnológico y estandarización de operaciones será un fracaso si no se tiene una implementación exitosa, para lo cual es necesario el compromiso de las personas del equipo. Se está desarrollando la estrategia, la cual será implementada simultáneamente con el desarrollo tecnológico.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Motivación de personal. Ser una empresa pequeña y en proceso de construcción ha mostrado una rotación intermedia. Se está profundizando en conocer las áreas motivadoras y fortalecerlas	Sostenibilidad	Gonzalez V., Luis Alberto
2. Adecuado cumplimiento de procesos, tanto internos como procesos FOMIN, para asegurar el cumplimiento de ejecución en el periodo definido.	Implementación	Gonzalez V., Luis Alberto
3. Importancia en unificación de procesos y centralización base de datos. Dando prioridad al desarrollo tecnológico y la unificación de base de datos para el aprendizaje, adecuado registro y control.	Sostenibilidad	Gonzalez V., Luis Alberto