



MEMORIA 2021

FUNDACIÓN CHILE

*Documento elaborado en base al plan estratégico
marzo 2020*

10012022

Contenido

- Carta del Gerente General 3
- Focos de Acción..... 6
 - Uso sustentable de Recursos 6
 - Equidad escolar y Futuro del Trabajo 13
 - Innovación abierta y Capital de riesgo..... 17
- Soporte corporativo 21
 - Desarrollo y Relaciones institucionales..... 21
 - Negocios y finanzas 28
 - Personas 31
 - Marketing y comunicaciones 33
- Resultados Financieros 38

CONFIDENCIAL

Carta del Gerente General

Es indudable que, en los últimos años, tanto a nivel global como local, la palabra cambio o más bien cambio permanente, ha sido uno de los conceptos que más nos hemos acostumbrado a escuchar, a reflexionar sobre él, a tratar de digerir e internalizar de forma más habitual; pero sobre todo es lo que más hemos experimentado. Y, aunque suene paradójico decir que el cambio hoy en día es habitual, ya que rompería el paradigma que lo asocia a lo pasajero o poco frecuente; a aquello a lo que tenemos que estar alertas y prepararnos por pequeños periodos de tiempo, lo cierto es que lo es y se enfrenta a las estructuras de nuestra mente y cuerpo, diseñadas para lo habitual, para lo estable, lo conocido y certero.

Tenemos suficiente información y evidencia, para proyectar que los cambios serán aún más frecuentes, diversos, dinámicos, globales e inciertos. Por nombrar algunos, sabemos que nuestro planeta está en jaque por la crisis climática, que la transformación digital nos desafía a diario, que atravesamos pandemias que podrían poner en riesgo nuestra existencia, que la sociedad demanda mayor bienestar y equidad poniendo a prueba la forma cómo nos relacionamos y organizamos.

Si no comprendemos que éste será un estadio inquebrantable, que nos desafía a cambiar paradigmas profundos, no podremos abrazar el cambio como una oportunidad, como una ventana continua que nos da la posibilidad de asomarnos a nuevos modelos, nuevas estructuras, nuevas formas de relacionarnos, nuevos desarrollos e inventiva humana que beneficien a nuestro planeta y sociedad.

Desde Fundación Chile por mucho tiempo, gracias a nuestra misión y propósito, hemos venido ejercitándonos para abrazar el cambio como un aliado para lograr transformaciones profundas. Somos una organización que por más de 46 años ha estado desafiada a pensar en el futuro, a proponer nuevos caminos que impacten en el desarrollo de Chile y en el bienestar de la sociedad.

El año 2021 no ha sido distinto ni ajeno a este devenir de nuestra historia, con la única salvedad, que nos sentimos como un atleta que se ha preparado por décadas para estar acorde a estos nuevos tiempos que enfrentamos. Nuestras iniciativas buscaron dar respuesta a la necesidad de impulsar el crecimiento y desarrollo sostenible de Chile: de manera especial, buscaron mitigar el impacto de la crisis climática; buscaron avanzar hacia una educación integral e inclusiva disminuyendo la brecha escolar generada por la pandemia y dar respuesta a las nuevas habilidades que demanda la transformación digital.

Fue un año en el que, además, incursionamos en nuevas fuentes de energía como el hidrógeno verde; en el que buscamos avanzar en una economía basada en la circularidad y en que el emprendimiento continuó siendo el motor de creación de nuevas realidades globales y de generación de empleos.

Hemos sido capaces de reinventar muchas veces nuestros modelos, nuestros vehículos financieros, nuestra estructura, pero siempre con un mismo propósito: contribuir a la transformación de Chile a través de la innovación.

Hoy estamos conscientes, que podemos ser un actor que puede aportar mucho a nuestra sociedad, no sólo desde los contenidos técnicos, sino también desde lo que implica la colaboración radical para enfrentar desafíos [colectivos]^[LV1].

El 2021 a pesar de todos los desafíos globales y locales, fue un año de profundo aprendizaje y de muchos logros de los cuales nos sentimos tremendamente orgullosos. Porque sólo fueron posibles gracias al compromiso y pasión de nuestros talentos, y por supuesto de todos nuestros aliados, socios y amigos. Algunos de nuestros avances y logros fueron:

EQUIDAD ESCOLAR Y FUTURO DEL TRABAJO

- Trabajamos con más de 400 escuelas y 1/3 de los profesores de Chile en los desafíos de equidad escolar buscando mitigar los efectos de la pandemia, fortaleciendo capacidades de directivos y docentes, estableciendo redes colaborativas y territoriales
- Abordamos al 39% del liceos y colegios técnico-profesionales en el apremiante desafío de la transformación del mundo del trabajo con reconversión laboral, capacitando y entrenando al capital humano del futuro con las competencias y habilidades que demanda la acelerada Transformación Digital.
- Formamos a más de 29.000 jóvenes en trabajos del futuro, donde más de 1/3 son mujeres.

CAMBIO CLIMÁTICO

- Aportamos con una propuesta de institucionalidad hídrica nacional construida colectivamente desde los territorios con base técnica robusta
- Trabajamos en la elaboración de hoja de Ruta con soluciones hídricas para las dos cuencas que contienen a más de la mitad de la población de Chile (Maipo y Maule) que serán entregadas en los próximos meses.
- Buscamos atraer inversionistas nacionales e internacionales para infraestructura de clasificación y/o valorización de reciclaje en alianza con InvestChile.
- Preparamos a 2/3 de los recicladores de Residuos Eléctricos y electrónicos de Chile, responsables de +de 17 mil toneladas de estos residuos y realizamos en Primer piloto en Chile para la identificación y reciclaje de plásticos con residuos peligrosos
- Impulsamos el recambio y reciclaje de 1.000 refrigeradores a nivel país para dar de baja aquellos de alto consumo eléctrico.
- Por medio de la plataforma TOP TEN apoyamos a más de 400 mil consumidores en la elección y compra de aparatos electrónicos más eficientes.

INNOVACIÓN ABIERTA Y CAPITAL DE RIESGO

La Red de Inversionistas ChileGlobal Angels logró cerrar 5 inversiones por un total de \$260K USD y se enfocó en la formación de nuevos miembros, a través de una malla construida junto a la Angel Capital Association, referentes mundiales de la inversión ángel. La participación femenina tomó un rol protagónico llegando al 26% de los miembros activos.

Clin logró consolidar el portafolio con un total de 15 empresas invertidas con un total de 23 MM USD (+80% del portafolio objetivo). Además, se realizaron 8 inversiones de follow-on.

Hubo un importante crecimiento de las valorizaciones de las empresas de este portafolio, dadas por inversionistas externos, logrando un 3x sobre el capital invertido.

En corporate venturing, se realizaron 8 proyectos de innovación con 5 clientes y diferentes metodologías abiertas: Convocatorias, Desafíos disruptivos, Scouting corporativo, Hackathon y Corporate Venture Capital as a service (Donor Advised Fund). En total, se recibieron 650 postulaciones de más de 20 países diferentes, y se eligieron 36 ganadores entre los que se repartieron casi \$700.000 USD en premios.

Sabemos que el 2022 no será un año fácil, y estará acompañado de muchos cambios y transformaciones, pero lo enfrentamos muy preparados nuevamente, con mucho optimismo, poniéndonos al servicio de la sociedad, del mundo público y privado. Nuestro portafolio actual busca abordar problemáticas sociales relevantes de Chile, mediante la

movilización de + de **US\$300 MM** al 2030 en inversiones públicas y privadas para el desarrollo de soluciones de triple alto impacto: social, medioambiental y económica para beneficiar a más de 8 millones de personas.

Los invitamos a leer nuestra memoria, no sólo como un registro de lo que logramos en el año 2021, sino como una invitación para construir juntos un mejor devenir para nuestro país en las próximas décadas.

Saludos muy cordiales,

Marcos Kulka



MARCOS KULKA
GERENTE GENERAL FCH

Focos de Acción

Uso sustentable de Recursos

Sustentabilidad

Cambio climático

En medio de las cuarentenas y de la crisis económica, 2021 también fue el año de la sustentabilidad, año en el que algunos de los países, empresas e inversionistas más grandes del mundo fijaron nuevos compromisos con la sustentabilidad y la reducción de las emisiones de CO₂; partiendo por el compromiso de los países con el Pacto Climático de Glasgow de la Conferencia de las Partes COP 26 y el compromiso de cientos de empresas, ciudades y sectores con el Race to Zero, el Race to Resilience y la protección de los bosques y la biodiversidad.

A pesar de lo anterior, el cambio climático y la crisis ambiental sigue siendo sin duda uno de los mayores desafíos que enfrenta la comunidad global y Chile no está ajeno a éstos; según el *Global Climate Risk Index 2021*, Chile es uno de los países más afectados por el cambio climático, ocupando el puesto 25 en el ranking general, y el puesto 8 a nivel mundial en cuanto a pérdidas por unidad de PIB. Enfrentaremos incrementos de temperatura, sobre todo en el norte del país; aumento de la intensidad de las precipitaciones en algunas zonas y disminución en otras. El aumento de temperaturas y los cambios en las precipitaciones pueden desencadenar diversos desastres ambientales que podrían afectar enormemente la calidad de vida de la población y perjudicar a la economía. Pero no sólo somos muy vulnerables a los efectos del cambio climático, sino además contribuimos con nuestras emisiones de gases de efecto invernadero a este fenómeno; si bien a nivel global contribuimos relativamente poco, con sólo 0,26% de las emisiones globales, nuestra huella por cápita ha crecido en los últimos 20 años en un 40%, siendo una de las más altas de la región.

Si bien los compromisos que se tomaron en la COP 26 no son vinculantes para los países, son espacios relevantes para movilizar a todos los actores *en pos* de un objetivo común, que en este caso corresponde a no superar un calentamiento mayor a los 1,5°C. La implementación de los acuerdos sin embargo dependerá fuertemente de la voluntad, la capacidad y el compromiso de cada uno de los países y de los actores que conviven en sus territorios. En Chile hemos avanzado en esta temática mediante la definición de proyectos de leyes, política, planes y estrategias ambiciosos y hoy enfrentamos el desafío de la implementación y financiamiento de las medidas y acciones de mitigación y adaptación. Según las Naciones Unidas, los próximos 10 años son la llamada *Década de la Acción* para la sustentabilidad; son diez años para transformar el mundo: a **nivel mundial** para garantizar un mayor liderazgo, más recursos y soluciones más inteligentes con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible; a **nivel local** que incluyan las transiciones necesarias en las políticas, los presupuestos, las instituciones y los marcos reguladores de los gobiernos, las ciudades y las autoridades locales; y **las personas** para generar un movimiento imparables que impulse las transformaciones necesarias.

Como FCh estamos conectados y vinculados con los esfuerzos mundiales, contribuimos a los desafíos locales y movilizamos a las personas para comprometerse con un consumo más sustentable. Nuestras iniciativas cuentan con la espalda y el reconocimiento para lograr grandes cambios en la gestión del recurso hídrico, en nuestro consumo y producción, y para avanzar hacia una transición energética justa. Para cumplir la meta de carbono neutralidad al 2050 impulsamos la reducción drástica del uso de energías con generación fósil a través de la implementación de la eficiencia energética y del hidrógeno verde. Desarrollamos iniciativas con un enfoque sistémico, inclusivo y con la participación de todos los actores,

movilizando la implementación de una transición hídrica apalancada en esfuerzos colaborativos y en un diálogo multisectorial y fomentando una economía circular donde se cambie el paradigma de producción, uso y desecho.

Transición energética

Creemos que la transición energética hoy es un imperativo y a su vez genera una gran oportunidad para asegurar crecimiento económico y bienestar de las personas; las condiciones privilegiadas de Chile abren oportunidades de hacer uso de la energía como pilar fundamental para alcanzar un desarrollo productivo, inclusivo y sustentable, abriéndose a su vez un gran espacio para la innovación y la creación de valor.

Para la transición energética debemos avanzar en la descarbonización de nuestra matriz energética, de nuestros sectores productivos y de nuestros territorios. A pesar de que Chile se ha comprometido a ser carbono neutral a 2050, como lo exige el Acuerdo de París, en el ranking del Climate Action Tracker (2021) que evalúa la eficacia de los compromisos somos considerados “insuficientes”. El desafío es grande, ya que para alcanzar cero emisiones en generación eléctrica y un escenario sin carbón al 2050 se necesitarán 8 GW de ERCN adicionales de capacidad instalada para que el sistema opere de manera sustentable en esa fecha. Entre los años 2015 y 2020 entraban en operación anualmente 1.000 MW de nueva potencia renovable. Dentro del año 2021, probablemente se terminen instalando cerca de 4.000 MW. Por lo que entre los años 2022 y 2025 se deberían instalar sobre 5.000 MW por año.¹ El éxito o fracaso dependerá de nuestra capacidad de cerrar con celeridad las brechas regulatorias, las restricciones de transmisión, la falta de inversión y las barreras para el ingreso de nuevas tecnologías como el H2V y de almacenamiento en el corto plazo, para cumplir con su objetivo de descarbonización de la matriz energética.

FCH lleva más de una década impulsando la descarbonización, primero con la elaboración de una estrategia solar y luego impulsando la construcción de la planta solar fotovoltaica “Luz del Norte” de inyección spot competitiva sin subsidios más grande el mundo, gatillando de esta manera, junto con otros actores claves, el desarrollo solar en nuestro país. Otro de nuestro foco es la eficiencia energética bajo la premisa que la mejor energía es la que no se consume y que disminuir el consumo energético a nivel país impacta directamente en la reducción de sus emisiones de CO₂. En 2016 nos hicimos parte junto a los ministerios de Energía y Medio Ambiente de la iniciativa internacional United for Efficiency del Programa de ONU Ambiente, un esfuerzo global de 65 países de todo el mundo para promover la eficiencia energética. A nivel local ideamos para Chile un modelo de recambio masivo de aparatos eléctricos de alto consumo que se inició con la iluminación (Cambia el Foco) y que luego siguió con los refrigeradores residenciales. La iniciativa “Cambia el Foco” impulsó la sustentabilidad, y competitividad de Chile a través de un innovador sistema de recambio de ampollitas a la tecnología LED. Su impacto, a 3 años de su implementación, es de tal magnitud que logró cambiar los estándares de calidad y consumo de las ampollitas y, por ende, del mercado. El potencial de ahorro del programa, considerando la vida útil de las ampollitas en promedio de 10 años, equivale al consumo anual de 1.600.000 viviendas o la construcción de una planta solar de 160 MM de dólares; aumentamos la presencia de la tecnología LED en el mercado de 2% de en 2015 a 40% a fines del 2021, impulsamos un ahorro de casi el 12% del consumo eléctrico a nivel residencial, evitando de esta forma la emisión de 6,5 millones de t/CO₂eqCon, equivalente a sacar de circulación a 300.000 autos.

Durante el 2021 avanzamos en el recambio de 1600 refrigeradores junto con los municipios, Sodimac, Samsung, Mabe, Midea, Hisense y Mademsa y los Ministerio de Medio Ambiente y Energía, recolectando casi 100 toneladas de residuos, los que se son enviados a una planta de reciclaje para que se realice un manejo ambientalmente adecuado. Elaboramos y validamos con

¹ Estudio Acera: “Ruta de Referencia para Alcanzar Cero Emisiones en el Sector de Generación de Energía Eléctrica en Chile” (<http://www.chilesustentable.net/2021/09/estudio-acera-cero-emisiones-en-generacion-electrica-y-escenario-sin-carbon-al-2025-se-necesitaran-8-gw-de-ercn-adicionales-de-capacidad-instalada-para-que-el-sistema-opere-de-maner/>)

el Ministerio de Energía, la SEC y la ONU Ambiente un nuevo y más exigente estándar de eficiencia mínima y una actualización del sistema de etiquetado, aumentando las exigencias en torno al consumo energético para los refrigeradores; propusimos la estrategia de implementación de estos nuevos estándares en Chile, llevamos a cabo una campaña de concientización ciudadana y una extensa campaña de posicionamiento con más de 3 apariciones en TV, 39 apariciones en medio digital y 3 apariciones en radio.

A fines del año 2020 FCh incursionó en el tema de **Hidrógeno Verde**; estudios revelan que al año 2030, el Hidrógeno podría ser competitivo en 22 aplicaciones que significan alrededor del 15% del consumo global de energía, incluyendo entre ellas uso de vehículos comerciales, transporte de largo alcance, usos industriales y otros. Dada las condiciones privilegiadas que posee Chile, y el reconocimiento mundial como un futuro actor relevante en esta industria, FCh está avanzando en la construcción de un fondo de 300 Millones de US dólares, para impulsar la implementación a gran escala de aplicaciones o proyectos asociados al hidrógeno como recurso energético, combustible, industria o transporte, que lleven a Chile a otro estadio pudiendo acelerar su matriz energética a 100% renovable y descarbonizar la economía.

Durante el 2021 trabajamos en la definición de la tesis de inversión y estrategia del fondo, entrevistamos a más de 30 actores de organizaciones multilaterales, generadoras eléctricas y potenciales off takers de H2V y Fondos de inversión y expertos del mundo financiero y movilizamos fondos catalizadores, provenientes de la banca internacional y dialogamos con las autoridades competentes para la recepción de estos fondos. La aspiración es constituir un fondo de aproximadamente USD \$300 MM, con un plazo de 10 años, con una estructura de fees estándares de mercado (2&20) y sin hurdle rate por su naturaleza, el cual buscará obtener el control en sus inversiones con el fin de asegurar el traspaso de conocimiento y la alineación estratégica de los proyectos con los objetivos de los inversionistas.

Pero la descarbonización no sólo ocurre a nivel de nuestra matriz energética, sino también en nuestros procesos productivos y en los **territorios**; varias comunas e incluso regiones se han declarado en emergencia climática y están tomando compromisos de carbono neutralidad, compromiso que incluye no solamente a los actores públicos, sino también a los actores privados y la sociedad civil. La innovación y colaboración radical son condiciones esenciales para cumplir con nuestros compromisos, y esto no sucede espontáneamente; debe ser activado y sostenido en el tiempo. Como FCh trabajaremos activamente para que estos cambios ocurran y con la celeridad requerida.

Durante el 2021 prospectamos oportunidades en este ámbito con diferentes municipios, entre ellos, Maipú, Renca y Vitacura y con el Gobierno Regional de la Región Metropolitana y desarrollamos una propuesta de valor. Actualmente estamos en proceso de búsqueda de financiamiento público-privado e internacional para la implementación de esta propuesta de valor.

Recursos Hídricos:

Estamos convencidos de que el agua debe instalarse como prioridad a nivel nacional, integrándose en la ecuación de desarrollo país para pasar de un estado de escasez y vulnerabilidad a uno de sustentabilidad. Para ello creemos necesario avanzar con sentido de urgencia hacia una transición hídrica, apalancando en esfuerzos comunes, coordinados y en políticas públicas acordes al cambio climático y al actual escenario de producción. Ante un escenario de fragmentación en la institucionalidad del agua y una deficiente gestión del recurso que impide hacer frente a la escasez y el cambio climático, en 2016 nace **Escenarios Hídricos 2030** como respuesta a la necesidad de acoger e integrar las distintas miradas sobre la situación del agua en Chile y su futuro, buscando avanzar hacia la seguridad hídrica. Desde entonces hemos avanzado

contribuyendo con la generación y difusión de información y conocimiento, a través de publicaciones destacadas y ampliamente difundidas, la *Radiografía del Agua: Brecha y Riesgo Hídrico en Chile* (2018), la *Transición Hídrica: el futuro del agua en Chile* y *MAS Seguridad Hídrica* (ambos en 2019) y reciente *Gobernanza desde las cuencas: Institucionalidad para la seguridad hídrica en Chile* (2021). Aportando propuestas y hojas de rutas concretas para acortar la brecha y el riesgo hídrico para las cuencas del Maipo y Maule e influyendo directamente en las políticas públicas a través de la inclusión de metas de índice de seguridad hídrica y huella de agua en el NDC y en el proyecto de ley de eficiencia hídrica actualmente en trámite legislativo.

Trabajamos con los principales candidatos presidenciales y sus equipos programáticos (Sichel, Provoste, Boric, Muñoz, Narvaez, Kast), logrando la incorporación de medidas y propuestas de EH2030 en las propuestas de estos candidatos; llevamos a cabo un debate presidencial sobre AGUA en la RED, y un debate presidencial medio ambiental junto con el Diario Financiero. Participamos en la Mesa Nacional de Agua y sus mesas técnicas (calidad, territorio) e influimos en el documento de los principios para la constitución de la Mesa Nacional del Agua. En los próximos años avanzaremos hacia la implementación de una transición hídrica en Chile contribuyendo desde nuestras iniciativas con un proceso de construcción multisectorial que entregará información e insumos críticos para la construcción e implementación de la agenda hídrica de Chile al 2030-2050. Buscaremos acelerar la implementación de soluciones concretas para alcanzar la seguridad hídrica del país; para ello estamos convocando potenciales financistas públicos, privados, internacionales para la implementación de la infraestructura y soluciones hídricas.

Consumo y Producción Sostenible/ Economía Circular

Estamos convencidos que el actual modelo económico de "extraer, producir, desperdiciar" está llegando ya al límite de su capacidad física, y que la economía circular es una alternativa atractiva que busca redefinir qué es el crecimiento, con énfasis en los beneficios para toda la sociedad. Esto implica disociar la actividad económica del consumo de recursos finitos y eliminar los residuos del sistema desde el diseño. Respalda por una transición a fuentes renovables de energía, el modelo circular crea capital económico, natural y social y se basa en tres principios: 1) Eliminar residuos y contaminación desde el diseño, 2) Mantener productos y materiales en uso y 3) Regenerar sistemas naturales. En cuanto a los plásticos, cada año, 8 millones de toneladas acaban en el océano, lo que equivale a vaciar un camión de basura por minuto, se estima que para el año 2030 serán 2 y para 2050, 3 camiones por minuto. En Chile, se consume aproximadamente 990.000 toneladas de plástico al año, de las cuales se recicla sólo el 8,5%, siendo del total de plásticos reciclados, un 17% de origen domiciliario y un 83% de origen no domiciliario. El 40% del plástico mundial se usa una sola vez y se desecha. Y en cuanto a los residuos eléctricos, se estima que al 2027 generaremos 14 kgs de chatarra electrónica por habitante en Chile, siendo que hoy solo el 3,4% de los RAEE son reciclado, y sino generamos un cambio, se estima que al 2027 la cantidad de chatarra electrónica aumentará en un 46,5%.

En 2019, en asociación con el Ministerio del Medio Ambiente, 16 empresas y 24 organizaciones colaboradoras, logramos constituir el **Pacto Chileno del Plástico**, iniciativa que es parte de un esfuerzo global impulsado por la Fundación Ellen MacArthur y que busca repensar el futuro de los plásticos impulsando un modelo que mantiene el material en uso y que evita que termine en el medio ambiente. Su importancia radica en la amplia representatividad del acuerdo, pues la mayoría de las principales empresas y organizaciones públicas y privadas que participan del sector se encuentran suscritas; en sus ambiciosas metas para el 2025 y en una hoja de ruta, elaborada en un proceso amplio con representantes del sector público, el privado, el académico y la sociedad civil. Desde entonces se han realizado números estudios de normativas y de tecnologías, documentos técnicos, campañas de sensibilización ciudadana, seminarios y convocatorias de innovación abierta y por supuesto se ha avanzado en la implementación de las soluciones identificadas en la hoja de ruta. Los próximos años avanzaremos en la implementación de las principales soluciones para alcanzar nuestros 4 compromisos al 2025. Trabajaremos en estrecha colaboración con el Ministerio del Medio Ambiente, brindando apoyo para la elaboración de políticas públicas y nuevas regulaciones (uso de plásticos reciclados, compras públicas, entre otros); elaboraremos un diagnóstico sobre la situación de los plásticos en el país; presentaremos recomendaciones técnicas y jurídicos para la implementación de la ley REP en municipios; trabajaremos con SUBPESCA y el Ministerio de Medio Ambiente en el levantamiento de información de la gestión de residuos en la pesca industrial y artesanal; realizaremos campañas de sensibilización a la ciudadanía y generaremos oportunidad de transferencia de conocimiento y de negocio entre Chile y la Unión Europea.

Para la economía circular de los aparatos eléctricos y electrónicos, FCH, junto con el Ministerio del Medio Ambiente, lidera el programa **E-WASTE**, una iniciativa regional de Naciones Unidas junto con 13 países latinoamericanos que busca llevar adelante prácticas de manejo ambientalmente adecuadas de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos. Desde el año 2019 estamos avanzando en las bases para la implementación de la ley REP para aparatos eléctricos y electrónicos en Chile, lo que permitirá al Ministerio del Medio Ambiente contar con una estrategia nacional y un marco operativo para establecer el sistema de gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos. En paralelo estamos trabajando con los principales gestores de los RAEE en Chile para, a través de un proceso de inversión y automatización, aumentar su capacidad de captura de valor y por ende lograr aumentar las tasas de reciclajes de este tipo de residuos en Chile. Todo lo anterior acompañado de un intenso proceso de concientización ciudadanas.

En un contexto, donde el volumen y magnitud del mercado para los plásticos y productos reciclados aun no es sustentable por sí mismo, debemos avanzar además en el desarrollo de estrategias de financiamiento y de apoyo para movilizar la

inversión privada para la implementación de infraestructura de recolección y clasificación para los residuos plásticos y eléctricos/electrónicos.

Otros

Finalmente, en el Programa Tranque, se logró levantar 1.200 millones de pesos adicionales, aportados por las compañías mineras BHP, Codelco, Antofagasta Minerals y Anglo American. Con estos aportes se asegura el desarrollo y futura transferencia del sistema de monitoreo y alerta temprana para relaves a Sernageomin. Y se logró el compromiso de su implementación en 2 depósitos de Anglo American y 1 depósito de Codelco. Para el desarrollo del sistema se contrató a la empresa Infosys, empresa multinacional de servicios de tecnologías de la información con base en Bangalore, India. Adicionalmente se está avanzando en la incorporación de Microsoft como socio tecnológico al programa, con un aporte adicional de 600.000 USD. A nivel nacional se incorporó al sistema de monitoreo y alerta temprana del Programa Tranque en la Política Nacional Minera 2050 y en el Plan Nacional de Depósitos de Relaves del Ministerio de Minería. Finalmente se invitó a FCH a participar en el grupo de asesores expertos del *Investor Mining and Tailings Safety Initiative* liderado por el Church of England con el objetivo de evaluar la factibilidad de un sistema de monitoreo global de depósitos de relaves.

CONFIDENCIAL

Alimentos y Acuicultura inició un periodo de transición el año 2018, que tiene como objetivo una depuración estratégica, focalizando los esfuerzos en aquellas iniciativas con potencial de mayor impacto y de transformación de la industria.

Tras el cierre del **Centro Acuícola Quillaipe**, los esfuerzos se centraron en la gestión sobre el Centro Acuícola Tongoy, el cual, operando desde el norte de Chile, tiene potencial mayor de generación de impacto y de habilitación de nuevos sectores económicos en nuevos territorios.

En este sentido, el año 2021, se destaca la focalización en 2 iniciativas medulares en la estrategia de diversificar la acuicultura en el Norte de Chile: Aquapacífico y Corvina.

Respecto al **Programa Corvina**, este inicia el 2021 con un importante desafío. Durante el mes de febrero se generó una disminución, sin precedentes, de oxígeno en el mar, lo que generó una masiva mortalidad (95% de la biomasa) en las balsas jaulas de peces en el centro de engorda de Iquique. Lo anterior provocó una sensible mortalidad en los grupos de cultivo, lo cual fue gestionado activa y oportunamente, evitando impactos en el ecosistema, y demostrando una excelente capacidad de reacción. En consideración a lo anterior, se realiza un rediseño presupuestario a nivel de programa, lo que permitirá abordar de manera más focalizada los principales desafíos productivos frente al escalamiento. Por otro lado, es importante destacar también la incorporación de 2 nuevas empresas como actores relevantes dentro del programa: IMAR y Salmofood. Finalmente, y como aspecto fundamental frente a los desafíos futuros, se da un importante avance en la consolidación del proceso productivo de juveniles. Por una parte, se robustece el plantel de reproductores con que cuenta el programa, incorporando 35 nuevos ejemplares al stock. En términos productivos, se logra un total de 77.000 post larvas a partir del plantel de reproductores desfasados de su temporada natural de desove, lo que permite consolidar una capacidad productiva de 200 mil juveniles por año, ofreciendo un potencial de engorda de 200 toneladas de Corvina.

Con relación a **Aquapacífico**, se logra cerrar un portafolio valorizado en \$202 millones, apostando por actividades (mix público y privado) para la diversificación de especies en la macrozona norte con iniciativas en peces y moluscos. Por otro lado, se abren importantes prospecciones en la línea de escalamiento productivo que pueden significar un importante despegue a la actividad de Aquapacífico en las especies de ostión del norte y seriola.

En el caso de **Cultimar**, luego de sostener un sensible impacto asociado al cierre de los mercados y la limitación operacional que ha significado pandemia, transitó durante el 2021 por un proceso de término de operaciones, mitigando así el riesgo que significaba para la organización los déficits financieros a los que estaba expuesta la empresa. Este proceso se llevó adelante cuidando la relación con los clientes, con el entorno y los proveedores y particularmente con el equipo que durante mucho tiempo sostuvo la actividad. Adicionalmente, se aseguró el mantenimiento del material genético para disponer de un plante de reproductores para reactivar la producción de ostra japonesa por actores privados que se interesen en esta especie. Así mismo, la infraestructura queda como opción para rentabilizar de mejor manera tanto el material genético como las capacidades que quedan instaladas.

VISIÓN GLOBAL DEL PORTAFOLIO

A partir de los nuevos requerimientos y focos estratégicos institucionales definidos para 2021, las iniciativas del Centro de Desarrollo Humano (CDH) se organizaron en tres ámbitos temáticos y de impacto: (a) Futuro del Trabajo (b) Mitigación del Impacto de la Crisis sobre Equidad Educativa (c) Circular HR -Servicios Estratégicos.

En términos globales el 2021 fue un año de alto logro en el conjunto de iniciativas del CDH. Los supuestos de pertinencia y de financiamiento de los proyectos se verificaron, sin desviaciones significativas en ninguna de las líneas de trabajo. El volumen de actividad, medido por los ingresos, fue levemente superior al presupuestado, alcanzando los 6, 375 millones de pesos. La operación fue superhabitaria, superando en casi un 35% la estimación de margen contenida en el presupuesto original.

Portafolio 2021 Centro de Desarrollo Humano



A continuación, se describen los principales resultados de cada línea de trabajo.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: FUTURO DEL TRABAJO

La iniciativa *emblemática* de FCH en esta temática es **Talento Digital para Chile**. Durante 2021 Talento Digital se planteó dos ámbitos de resultados claves (i) asegurar la continuidad operacional de la iniciativa y el ciclo de llamados y ejecución de cursos y cumplimiento de coberturas de matriculados y (ii) avanzar en el diseño de escalamiento y sostenibilidad del programa para 2022 y años siguientes, incluyendo aportes públicos. En cuanto a (i) se logró adjudicar 4.250 cupos a través de los programas subsidiados por Sence y Corfo, un 21% más de la meta original (3.500). El número de postulantes por cupo fue notablemente mejor al esperado inicialmente, variable clave para un programa que selecciona a los alumnos por condición socioeconómica y habilidades mínimas para rendir los cursos. La tasa fue casi 6 alumnos por cupo, siendo la estimación inicial de al menos 4 postulantes. Finalmente, las tasas de deserción fueron iguales o inferiores a 20%, superando el benchmark de todos los programas de capacitación laboral subsidiados por Sence. En el caso de los cursos apoyados por Corfo la deserción fue prácticamente nula, mostrando los efectos positivos del copago que efectúan en este caso los alumnos. En resumen, Talento Digital no sólo aseguró su continuidad operacional durante 2021, pese a las restricciones derivadas de la pandemia, sino que superó los KPI establecidos conjuntamente con los socios público-privados que apoyan y financian la iniciativa.

En cuanto a (ii), una de las metas principales para 2021 fue asegurar continuidad de financiamiento no sólo para el año sino para 2022, cautelando de ese modo la continuidad de la iniciativa pese al cambio de autoridades de Gobierno. En esta materia se logró en la primera parte del año un convenio bianual 2021-2022 con metas de cobertura y partidas presupuestarias definidas (MM\$860 y 3.500 cada año). Adicionalmente se avanzó en la construcción de una capacidad local de oferta de programas con metodología Bootcamp, fundamentales para proyectar crecimientos significativos de cobertura. Adicionalmente se realizó una evaluación externa de medio término (BID), confirmando las fortalezas y los

puntos de mejora del programa, aportando información clave para la conversación con autoridades entrantes de las carteras de trabajo, educación y Corfo respecto al escalamiento de Talento Digital. Por último, se postuló y obtuvo un financiamiento de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda para realizar una evaluación de impacto rigurosa, de base econométrica, cuyos resultados se esperan para 2022 y que será también un insumo para diseñar el escalamiento de coberturas a 100 mil personas.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: MITIGACIÓN DEL IMPACTO COVID19 SOBRE EQUIDAD EDUCATIVA.

Aprendizaje para el Futuro. El trabajo de FCH para contribuir a mitigar los efectos negativos de la pandemia sobre los aprendizajes y sobre la dimensión socio-emocional en el sistema escolar se organiza en tres ámbitos (i) EducarChile y el canal TV Educa Chile; (ii) desarrollo y puesta en marcha de una plataforma para estimular el liderazgo para el cambio educativo a través de redes colaborativas en regiones de Chile; (iii) formación continua de docentes para mejorar los aprendizajes en el aula e incorporar las Habilidades del Siglo 21 y Ciudadanía en las escuelas.

- a) EducarChile cumplió a conformidad del Ministerio de Educación las acciones acordadas para llegar a través de esta plataforma a decenas de miles de docentes y directivos de escuelas y liceos. La necesidad de difundir abundante información que ayudara a la comunidad escolar a mantener el engagement de estudiantes en su gran mayoría en régimen de asistencia remota a clases se tradujo en más de 30 seminarios con más de 15.000 asistentes y 90 recursos didácticos multiplataforma, centrados en temáticas claves identificadas a través de diversos canales interactivos con los usuarios finales. El 96% de los usuarios intensivos y frecuentes de EducarChile se declaró Muy Satisfecho (49%) o Satisfecho (47%) con los recursos disponibilizados y seminarios efectuados. Las visitas a EducarChile aumentaron en un 34%, aumentando en más de un 10% los inscritos, que suman más de 100 mil a la fecha.
- b) En materia de liderazgo para la mejora educativa, FCH en alianza con la Universidad de Concepción, Universidad Austral y Universidad Atacama (socios del *Centro de Liderazgo Educativo +Comunidad*, financiado por Mineduc) concluyó el diseño inicial de un Modelo de Redes de Colaboración que actualmente se implementa en 54 escuelas en cuatro regiones de Chile. FCH es responsable de las líneas de formación continua con especial foco en los llamados *líderes intermedios* (entre docentes de aula y directivos), cuyo rol es clave para los esfuerzos de mejora educativa, según la evidencia empírica disponible. Adicionalmente al trabajo de *+Comunidad*, 70 escuelas que forman parte de la Red de Escuelas Líderes participaron en iniciativas colaborativas para diseñar e implementar acciones de mitigación de los efectos de la pandemia en sus respectivas comunidades escolares en 10 regiones de Chile. 200 docentes participaron en formación continua en diversos cursos y programas de autoaprendizaje
- c) En materia de innovación curricular, FCH apoyó la implementación del proyecto de apropiación de las nuevas bases curriculares para tercero y cuarto medio, por encargo del Mineduc. Esta iniciativa abre opciones curriculares de formar en habilidades del siglo 21, requiriéndose para su efectiva implementación que las escuelas, docentes y directivos gestionen esa flexibilidad, ayudando a estudiantes a evaluar y decidir sus opciones y apoyando la efectiva implementación de estas. Como insumo se encuestaron más de 1.000 jóvenes para conocer sus intereses. En la etapa puesta en marcha 2021 se apoyaron durante 2021 más de 200 liceos en regiones en todo el territorio nacional, de Arica a Magallanes. Adicionalmente, en materia de Ciudadanía y en sintonía con el proceso actual de deliberación que sobre diversos ámbitos compromete al país, FCH promovió el desarrollo de habilidades de participación de jóvenes a través de podcasts de amplia difusión.
- d) Si bien no se contempló en los objetivos iniciales, FCH junto a otras destacadas fundaciones de mejora educativa, tuvo un rol clave en la iniciativa Tenemos que Hablar de Educación (TQHE), que fue parte de Tenemos que Hablar de Chile. Esta consulta involucró a unas 20.000 personas incluyendo alumnos, apoderados, docentes y directivos y se propuso relevar sus expectativas y necesidades en materias educacionales, incluyendo aquellas surgidas durante la pandemia. El resultado de este trabajo se hizo público y se entregó formalmente a la Convención Constituyente.

Trayectorias Formativo Laborales. Esta línea agrupa el trabajo de FCH en los ámbitos de formación técnico profesional para apoyar la empleabilidad de jóvenes y además asegurar que sectores productivos estratégicos dispongan del talento que requieren en la calidad, cantidad y oportunidad que viabiliza sus estrategias de desarrollo sostenible. Los resultados 2021 se agrupan en (i) apoyo a la implementación de un Marco Nacional de Cualificaciones para la Formación Técnico Profesional (ii) alianza Gran Minería para el desarrollo sostenible del sector y (iii) desarrollo de redes de articulación entre liceos técnico profesional y actores productivos y otros en los territorios.

- a) Se concluyó una etapa clave de la implementación de una innovadora política nacional para mejorar la Formación Técnico Profesional (FTP) en Chile. FCH lideró por tres años el pilotaje y puesta en marcha del Marco Nacional de Cualificaciones que regirá las trayectorias formativas articuladas entre los niveles de educación escolar EMTP (enseñanza media técnico profesional), educación superior TP y capacitación laboral. FCH lideró esta etapa en que 17 instituciones formativas incorporaron el MCTP para definir su oferta curricular. Se acompañó a las instituciones y se desarrolló una plataforma para disponibilizar recursos de diversa naturaleza que permitiera la apropiación de la innovación por las instituciones de formación. Adicionalmente FCH elaboró recomendaciones para la siguiente etapa de implementación del MCTP, que contiene aspectos metodológicos y de diseño institucional. Una de las implicancias de estos resultados en la generación de demanda por parte de las instituciones de formación para el apoyo técnico de FCH en sus respectivas transformaciones curriculares y desarrollo de capacidades docentes. Se prevén al menos 5 Centros de Formación Técnica interesados. Además, se espera capitalizar lo logrado en la implementación de MCTP proyectando este esfuerzo a sectores estratégicos, adicionales a los ya incorporados (minería, etc.).
- b) Alianza FCH- Gran Minería. Durante 2021 se avanzó significativamente en la integración de las iniciativas Consejo de Competencias de la Minería (junto al Consejo Minero) y el programa de innovación formativa Eleva (financiamiento Fondo de Inversión Estratégica 2019). Esta alianza proyecta el trabajo conjunto con el Consejo Minero iniciado el 2012. Entre los hitos y resultados claves destacan: (i) cierre formal del programa Eleva con total conformidad de los aportantes (Corfo y Mineduc) y cumplimiento de todos sus objetivos, particularmente instalación inicial de un sistema sectorial de prácticas que redujo la barrera de entrada de jóvenes vulnerables sin experiencia laboral a previa a oportunidades de aprendizaje en alternancia en empresas mineras o proveedoras; (ii) integración CCM-Eleva, con protocolo de acuerdo FCH-Consejo Minero y nueva gobernanza, incorporando empresas mineras, proveedores, gremios de proveedores y líderes de las instituciones públicas relevantes al programa (Mineduc, Mintrab-Sence, MMinería, Corfo). (iii) cierre convenio 2020-2022 con las 17 empresas del CCM, con productos a satisfacción, particularmente estudio de fuerza laboral 2021-2030, estudios sobre *empleo local, participación laboral femenina en la minería* y penetración de tecnologías 4.0 en la cadena de valor de la minería. (iv) como resultado del éxito de CCM y de Eleva, así como de la validación y valoración del aporte de FCH por parte del sector, se ha levantado un pipeline de oportunidades muy significativo orientado a darle un anclaje en regiones mineras a la alianza CCM-Eleva, en acuerdo con Gobiernos Regionales. Asimismo, se explora una iniciativa de gran impacto potencial en la Región de Antofagasta para crear un Hub para la formación de habilidades y conocimientos relevantes para la industria 4.0, cuyo efecto transformador en el empleo ya se avizora en diversas empresas. Esta iniciativa se propone objetivos de asegurar que la cadena de valor minera cuente con talento 4.0 pero que además las comunidades locales desarrollen capacidades que les permita enfrentar con resiliencia la transformación del empleo. Preliminarmente se estima en unos MMUS\$ 50 la inversión público-privada requerida.
- c) En materia de articulaciones territoriales para apoyar trayectorias formativo-laborales los resultados se agrupan en (i) Vetas de Talento (VT), vinculación oferta-demanda de habilidades y capacitación laboral, (ii) implementación del programa Redes Futuro Técnico en diversas regiones para generar redes colaborativas de innovación y mejora con liceos y otros actores en el territorio, (iii) apoyo a liceos TP de los Servicios Locales de Educación Pública. (i) El programa Vetas de Talento se propuso atraer 25 mil personas a programas de capacitación laboral e intermediación y logró 31.000, superando su meta. Las tasas de deserción de los programas de VT es inferior a 10% baja para estándares conocidos. Otra métrica es el monto de inversión de franquicia tributaria apalancada y focalizada a programas apoyados por VT. El 2021 se apalancaron 4.500 millones de pesos en todos los programas

de VT, monto muy significativo que permitió que personas vulnerables se entrenaran en habilidades claves. Algunos de los proyectos más significativos se relacionan con las compañías Codelco y Teck. En este último caso los logros de VT habilitaron una oportunidad de trabajo de largo aliento con Teck y su iniciativa de empleo local, proveedores locales y capacidades en el territorio (*Proyecto Elige Crecer*, presupuesto total MMUS\$7) (ii) FCH ha adjudicado e implementado exitosamente y a conformidad de Mineduc dos redes territoriales de liceos TP. El 2020-2021 se trabajó en Coquimbo y Valparaíso, sobrecumpliendo los indicadores definidos y habilitando diversas oportunidades tanto en instituciones específicas participantes (Centros de Formación Técnica) como en empresas claves de esas regiones. Ejemplo en Coquimbo es el proyecto de Valor Social ligado a educación que la empresa Inter Isa (distribución eléctrica, capitales colombianos, en expansión en Chile) que se inició este año y el proyecto sobre Marco de Cualificaciones en logística que se explora con el sector logístico-portuario. (iii) se ha consolidado un trabajo con Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) como Puerto Cordillera en alianza con Fundación Luksic y se inicia apoyo al SLEP de Llanquihue. Este track record habilitará exploraciones posteriores con la Dirección de Educación Pública (DEP) y otros SLEP.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: SERVICIOS ESTRATÉGICOS CIRCULAR HR.

Circular HR tiene por finalidad diseñar soluciones novedosas de gestión de talento dirigidas a empresas, siendo además un vehículo para que FCH se mantenga sintonizada con los desafíos que éstas enfrentan en sus respectivos entornos productivos. El 2020 el volumen de actividad de Circular HR cayó drásticamente debido al desplome de la demanda por servicios. Durante 2021 este proceso ha logrado gradual y crecientemente revertirse, aunque con altos grados de incertidumbre. En su línea de resultados Circular HR cumplió su presupuesto en ingresos y margen y, además, ha retomado el desarrollo de su línea estratégica en torno a plataformas de servicios, particularmente derivados del modelo de gestión de Ambientes Laborales basado en el enfoque de Engagement. Ha fortalecido además su posicionamiento en servicios como Hojas de Ruta Estratégicas que ha aplicado exitosamente en empresas de gran minería y asociadas, que se encuentran en procesos de transformación digital y automatización.

Innovación abierta y Capital de riesgo

Innovación Abierta en minería - EXPANDE

Logros 2021

- 90 procesos de innovación abierta intermediados
- Más de 1.500 proveedores participando en las distintas actividades de Expande, cifra que refleja el nivel de movilización del ecosistema de innovación nacional e internacional en torno a Expande en estos últimos 12 meses.
- Se incorporan dos nuevas compañías a su portafolio de clientes: Sierra Gorda y SQM.
- Producto de la gestión de Expande, se firmaron 14 contratos de pilotaje y 7 contratos de implementación entre compañías mineras y proveedores.
- Se incorporaron más de 95 proveedores al programa Open Space, iniciativa que busca la generación de partnerships para el desarrollo tecnológico y escalamiento comercial tanto en Chile como a nivel global.
- 17 empresas participaron en el Programa Expande Scale cuyo objetivo es apoyar el crecimiento comercial de PYMES y Startups
- Reporte de impacto de la gestión de Expande que resume los logros del programa desde su lanzamiento (año 2017 al 2020).
- Primer programa de mentoring con profesionales de una compañía minera. Participan 11 empresas con igual número de expertos de BHP.
- Se realiza la primera feria regional con proveedores de la segunda región y Antofagasta Minerals.
- Expande junto a GIZ, AHK Chile y la representación del estado de Bayen, Alemania para Sudamérica lanzan desafío para apoyar la transición energética en Alemania y acuerdan replicar el concurso en nuestro país durante el 2022.

Avance ESTRATEGIA 2020-2022

El aprendizaje obtenido en estos cinco años de indican que nuestro ecosistema de innovación está conformado por empresas pequeñas a medianas en crecimiento y permanente búsqueda de nuevas soluciones para atender oportunamente los desafíos de la industria extractiva, cuyo foco y prioridades se ajusta cada dos a tres años, dependiendo de condiciones de mercado y las particularidades propias de cada yacimiento. En este sentido, y tomando además la experiencia de ecosistemas más desarrollados como el del Estado de Baviera y Australia, el quehacer de Expande se ha focalizado en apoyar a los proveedores en tres importantes ámbitos: gestión de innovación (match oferta-demanda vía innovación abierta), escalamiento comercial y desarrollo de capacidades.

En este sentido, la estrategia de mediano plazo basa sus acciones en asegurar la sostenibilidad del programa en el escenario de bajo o casi nulo aporte del sector público. De acuerdo con esto, el quehacer de Expande se podrá ver circunscrito a promover el match entre oferta y demanda, en cuyo caso, creemos que el avance de estos años en el desarrollo y potenciamiento del ecosistema de innovación para la industria de recursos naturales se verá restringido por cuanto las compañías mineras, salvo contadas excepciones, están dispuestas a apoyar actividades de ecosistema toda vez que se cuente con la participación del sector público. Un escenario probable es que actividades de bien público desarrolladas por Expande como programas de apoyo al escalamiento comercial, capacitación, actividades de internacionalización y transferencia tecnológica podrían verse limitadas a los aportes e interés de cada compañía minera.

Cobertura.

- **Nuevos clientes mineros** - Se firmaron contratos con la compañía minera Sierra Gorda y con la Sociedad Química Chilena (SQM).
- **Posicionamiento en países mineros de Latam** - Se han iniciado conversaciones con actores importantes de países de la región con el objetivo de aumentar la cartera de clientes y facilitar la conexión con otros ecosistemas que representan importantes oportunidades para los proveedores locales como Brasil y Perú.

Profundización.

Este año se desarrollaron 90 desafíos Las acciones que permitieron estos resultados fueron las siguientes:

- **Demanda de innovación.** Logramos relacionarnos con nuevas áreas de las compañías mineras como: Vicepresidencia de Proyectos de Codelco, en el caso de AMSA hemos fortalecido el relacionamiento con las áreas operativas y en el caso de BHP hemos estado trabajando con el área de Supply Innovation de Australia.
- **Ampliar oferta de servicios y productos.** Hemos nutrido nuestra cartera de productos a través de la alianza con Circular en la construcción de roadmaps (BHP, Codelco y Teck), diseño e implementación del Programa de Mentores para BHP, Ferias Tecnológicas Regionales y la asesoría a nodos internacionales en procesos de innovación abierta (GIZ, AHK Chile y la representación del estado de Bayern para Sudamérica).
- **Abordar desafíos internacionales.** Se participó junto a Austmine en el lanzamiento del “Charge on innovation challenge”.
- **Incorporar nuevos clientes corporativos** permanente prospección de nuevos clientes, tanto a nivel nacional como internacional.

Emprendimiento. Continuamos con el propósito de contribuir y fomentar la incorporación de más y nuevos emprendimientos de base tecnológica para que participen de Expande y asegurar un flujo constante de nuevas soluciones que atiendan a la demanda en diferentes horizontes de tiempo. En este contexto durante el año 2021, se destacan las siguientes actividades:

- Junto con BHP, se lanza el primer programa de mentoring en que profesionales de la industria minera apoyan a proveedores locales.
 - Portafolio Expande Scale
 - Mesa de innovación regional de Antofagasta para apoyar el desarrollo del ecosistema regional.
 - Complementación de capacidades con Open Space.

Internacionalización. Desarrollamos actividad en conjunto con ProChile para afianzar las relaciones comerciales entre los ecosistemas de Perú y Chile, particularmente se ejecutó un proceso de matchmaking en el que participaron más de 50 proveedores.

Estrategia de colaboración con nodos regionales nacionales. Hemos mantenido nuestra participación en iniciativas regionales orientadas al desarrollo local. Para esto y en conjunto con nuestras empresas mineras socias, hemos realizado actividades para promover distintas iniciativas como webinar temáticos de interés común como digitalización, roadshows de tecnologías, articulación de desafíos, participación en Mesa Regional de Innovación de la región de Antofagasta y vínculo de colaboración con actores importantes como Asociación de Industriales de Antofagasta y Ciptemin.

Ecosistemas de innovación. Con el objetivo de dar más posibilidades de crecimiento a nuestros proveedores y Expande, hemos intensificado las actividades para lograr un relacionamiento estrecho con otros ecosistemas de innovación de

países tecnológicos y mineros. En este sentido, se realizaron una serie de webinar para promover el quehacer de Expande y mostrar la oferta tecnológica nacional con socios estratégicos como las áreas de trade & investment de las embajadas de: Alemania, Australia, Canadá, Israel, Nueva Zelanda, Reino Unido y Suecia, entre otros.

CONFIDENCIAL

AVANCES DEL PERIODO EN ESTRATEGIA DE LARGO PLAZO

Hacia fines del año 2019 dada la situación mundial que estábamos viviendo veíamos que las economías locales y globales tendrían desafíos importantes durante los próximos años y el apostar por la innovación era una de las soluciones. Esta situación se agudizó aún más durante el 2020 dada la pandemia y cambios sociales lo que aceleró más la necesidad urgente de transformación e innovación de la sociedad, lo que desde el punto de vista de la innovación es una oportunidad para acelerar cambios. Dada esta situación creemos que habrá oportunidades para jugar un rol protagónico en Capital de Riesgo (Venture Capital) incorporando a Corporates, y entregar servicios de innovación abierta a diferentes empresas.

En este sentido la vinculación con las grandes empresas (Corporates) toma relevancia y sentimos que dada la experiencia que ha tenido Fundación Chile desde ChileGlobal Ventures (CGV) en esta materia nos ayudará a posicionarnos para los próximos pasos.

Durante el 2020 convocamos a más de 1.100 startups y trabajamos con empresas líderes de diferentes industrias como son telecomunicaciones (Entel), tecnología (Microsoft), retail (Parque Arauco & CCU), banca y seguros (BCI&HDI), principalmente. También pudimos validar que la coexistencia de las cuatro líneas de CGV: Aceleradora de Negocios, Red de Inversionistas Ángeles, Fondos de Inversión y Corporate Venturing - proporcionan elementos que son críticos para poder tener una oferta de valor atractiva de cara a las start-ups como para los inversionistas y estamos convencidos que al potenciarlas podremos continuar amplificando el impacto alcanzado a la fecha.

Durante el año 2021 logramos grandes avances en todas estas líneas:

- Corporate Venturing- realiza a inicios del 2021 una reestructuración interna que tuvo como objetivo desarrollar nuevos productos que fortalezcan su propuesta de valor y así potenciar el crecimiento del área. Como resultado, se ejecutaron 8 proyectos de innovación con 5 clientes y se implementaron 5 metodologías diferentes de CV: Convocatorias de innovación abierta, Desafíos disruptivos, Scouting corporativo, Hackathon y Corporate Venture Capital as a service (Donor Advised Fund). En total, se recibieron 650 postulaciones de más de 20 países diferentes, y se eligieron 36 ganadores entre los que se repartieron casi \$700.000 USD en premios.
- Red de Inversionistas ChileGlobal Angels - continuó activamente fomentando la inversión privada en startups (cierra con 5 inversiones por un total de \$260K USD). El foco durante el 2021 estuvo en la formación de nuevos miembros, a través de una malla curricular construida junto a la Angel Capital Association, referentes mundiales de la inversión ángel. La participación femenina tomó un rol protagónico llegando al 26% de los miembros activos. Adicionalmente se validó modelo de financiamiento, pues logró ser administrada cumpliendo su meta financiera.
- Fondos de Inversión- el año 2021 se logró consolidar el portafolio del fondo con un total de 15 empresas invertidas (+80% del portafolio objetivo). Además, se realizaron 8 inversiones de follow-on donde se notó un importante crecimiento de las valorizaciones de las empresas dadas por inversionistas externos, logrando un 3x en cuanto al múltiplo sobre el capital invertido. Esto se complementó con un programa de apoyo que involucró asesorías personalizadas, difusión en medios, participación de eventos internacionales, entre otras iniciativas de aceleración y seguimiento. También tuvimos más que 50 conversaciones con potenciales inversionistas para CLIN II y firmó term sheets con tres aportantes.

Soporte corporativo

Desarrollo y Relaciones institucionales

Relaciones con el Sector Público y Sociedad Civil

Chile estará experimentando un proceso de cambio profundo, donde la nueva constitución y los cambios de liderazgos harán vigente como nunca el desafío de innovación, siempre valorando el camino avanzando y dando continuidad a programas de alto valor para Chile. Para esto deberemos convocar a diferentes sectores, reconstruir confianzas, y reunir a los líderes y sus organizaciones para actuar con decisión. Estos son exactamente los espacios donde Fundación Chile tiene profunda experiencia. Nuestros esfuerzos estarán concentrados en tres líneas de trabajo.

- 1) FCh estará disponible, en este periodo de cambios de liderazgo para **dar continuidad y apoyar la continuidad de iniciativas público- privadas** claves en los momentos de transición (ya sea de organismos o de sector si esto sucediera). Para esto será imperativo una alta claridad del impacto de éstas y sus perspectivas a futuro, por lo que avanzaremos en métricas de impacto para el portafolio.
- 2) Avanzaremos en nuestra **exploración en ciudades** pasando de etapas de diseño al desafío de levantar y canalizar recursos públicos y privados al desafío.

Con un proceso **Constitucional** en desarrollo nuestro desafío como FCh será encontrar la forma de aportar al proceso, ya sea a través de insumos técnicos o de nuestros expertos en las áreas de mayor trayectoria, con el fin de favorecer un debate informado y basado en la evidencia.

- 3) FCh continuará **ampliando su relación con el sector público buscando habilitar relaciones con los nuevos actores emergentes**. Buscaremos también fortalecer nuestros vínculos con la sociedad civil organizada.

Gobernanza

- 4) El año 2020, posterior a una evaluación se define que la estructura actual es la más idónea y que la entrada de nuevos actores ocurrirá no a nivel institucional, donde existen menores oportunidades, sino a nivel de iniciativas o temáticas enfocadas. El desafío estará en innovar y operacionalizar diferentes mecanismos y herramientas de inversión que habiliten transferencias de recursos lo más enfocadas posibles.
- 5) Respecto al **Convenio de Desempeño**, buscaremos mantenerlo con su operación actual simplificada: Desde el año 2020 hemos operado con un convenio alineado al plan estratégico y su reportabilidad. Buscaremos seguir operando con esta modalidad, apoyando a mantener el foco de la organización en el negocio y sus desafíos.

Diversificación Financiera

Inversión de Impacto y Blended Finance

1) Por qué hacer un fondo de Hidrógeno Verde (H2V) para Chile desde FCh

En un contexto de competencia global, queda una pequeña ventana para acelerar la creación de esta nueva industria para el país. Un fondo de H2V para Chile en el corto plazo puede jugar un rol importante en la recuperación económica sostenible del país. El H2V puede tener un rol crítico en acelerar una economía baja en carbono, los NDC del país y los “race to net-zero” que están viviendo las empresas globales con huella en Chile.

Más importante aún para que la transición energética pueda ser inclusiva y dado que los *hot spots* de proyectos son en regiones, este Fondo de H2V puede actuar como un acelerador de generación de capacidades y empleo local de alta calidad (a falta de grandes paquetes de subsidios en Chile a los proyectos como palanca).

Se va a requerir generar una cadena de valor verde y junto con ello mano de obra especializada en nuevas tecnologías. Tenemos como FCh lecciones del caso solar donde no ocurrieron estos primeros *spill-overs* esperados dado que toda la tecnología y mano de obra venía del exterior. Por lo que tempranamente tenemos que asegurar que las capacidades técnicas queden en Chile.

El fondo debiese nutrirse del expertise de FCh del Centro de Desarrollo Humano. Se requiere trabajar con la industria tecnológica de la demanda y aceleradamente armar los paquetes de entrenamiento técnico con Universidades e Institutos locales (ej. Un electrolizador no sólo requiere mantenimiento sino ser completamente cambiado cada 5 años, etc) y de manera sinérgica, también apalancarse del expertise técnico y de gestión tecnológica como lo ha proveído a la fecha Expande.

La oportunidad del encadenamiento industrial y laboral que surge del H2V como un driver dará origen a un aumento de demanda por proyectos ERNC, haciendo que el crecimiento sea virtuoso y el empleo ocurra en regiones con mano de obra local.

- Benchmarks Internacionales de Fondos

Este año con el apoyo de la consultora Virtus, realizamos un acucioso barrido y entrevistas a todos los fondos internacionales de H2V, offtakers, desarrolladores de tecnología y expertos. Los fondos que realmente apuntan al hidrógeno verde--no azul o turquesa--tienen al menos un tercio de su financiamiento con capital catalítico, subsidio, “capped” o de “primera pérdida”.

Del total del fondo de H2V que se ha propuesto levantar FCh de al menos US\$ 300M, un tercio debiese ser financiamiento catalítico para bajar el riesgo al fondo, y las distintas capas de inversionistas.

- Oportunidades de Financiamiento Catalítico

En este contexto, hay un fuerte acercamiento de los multilaterales, en particular el Banco Mundial, BID, Unión Europea y KfW. Si bien Chile al pertenecer a la OECD pierde su status para ser receptor de fondos ODA (Official Development Aid), al ser el H2V una nueva industria a nivel global, junto con la crisis climática y la

pandemia, que potencialmente países donantes como USA, UK o Alemania estén abiertos a otorgar un *waiver* a Chile para que pueda acceder a fondos concesionales.

Esto tiene una ventana de tiempo, ya que a medida que Chile no presenta su caso, se pierden o cierran oportunidades. Estos montos pueden ser tan grandes como US\$40 M+ o entre los US\$ 10-15M, dependiendo de las gestiones que se hagan. Chile aun es elegible para el Global Public Goods Fund, GEF, etc. No obstante, se espera que la solicitud de fondos concesionales venga también con operaciones de préstamo. No atado, sino como parte de una iniciativa completa

- Caso Benchmark: Climate Investor One

Dentro de su propósito en el marco de sustentabilidad y nuevos modelos de financiamiento, la Fundación Chile se ha propuesto acelerar el desarrollo de la industria del H2V, pavimentando el camino y apoyando a los proyectos hasta que pasen a una etapa de Project Financing, aportando así a demostrar la factibilidad de la Estrategia Nacional de Hidrógeno Verde (ENHV) y posicionar a Chile como líder a nivel mundial.

A partir de lo que hemos podido observar, uno de los principales problemas para los primeros proyectos de producción de H2V en Chile pasa por la falta de financiamiento apropiado en sus distintas etapas de madurez, y los altísimos costos de transacción para cada etapa de desarrollo, en particular de piloto a “ready to build”. Esto se debe a que las instituciones financieras privadas aún desconocen los riesgos que conllevan estos proyectos por lo que prefieren mantenerse al margen.

Por otra parte, consideramos que el impulso de esta nueva industria debe realizarse de forma conjunta y coordinada entre el sector público y privado, jugando cada uno un rol complementario. Desde ese punto de vista, nos parece que un modelo como “Climate Investor” permitiría lograr este objetivo, en el sentido que la inversión pública se realiza de tal forma que mejore la relación riesgo retorno de los proyectos para los inversionistas privados.

A continuación, se presenta una estructura financiera basada en el financiamiento combinado (blended finance), compuesta por tres fondos de inversión interrelacionados y secuenciales, con una duración de 15 años.

El objetivo es usarlo como referencia y poder adaptarlo como modelo para acelerar el desarrollo, la construcción y la implementación de los primeros proyectos de hidrógeno verde en Chile. Esto pretende alinearse con los objetivos propuestos en la Estrategia Nacional de Hidrógeno Verde (ENHV) del Ministerio de Energía y en la Estrategia Climática de Largo Plazo 2050 (ECLP2050) del Ministerio del Medio Ambiente.

“Climate Investor One” (CI1)

El modelo “Climate Investor” fue desarrollado por Climate Fund Managers² (CFM), un *joint venture* entre el banco de desarrollo holandés FMO³ y la empresa sudafricana especialista en infraestructura Phoenix Infracore (hoy parte del grupo Sanlam Investments⁴). Su primera versión corresponde al “Climate Investor One” (CI1), lanzada el año 2015, con el fin de simplificar y acelerar el financiamiento de proyectos de energía

² <https://climatefundmanagers.com/>

³ <https://www.fmo.nl/>

⁴ <https://www.sanlaminvestments.com/about/sustainableinvesting/Pages/climate-fund-managers-partnership.aspx>

renovable en países en vías de desarrollo. El CIO se enfoca en proyectos solares, eólicos, hidroeléctricos de pasada y otros, en África, Asia y Latinoamérica, aunque no ha llegado a implementarse en este último; y emplea una aproximación de financiamiento a lo largo de toda la vida de los proyectos, a través de tres subfondos que financian los proyectos en sus tres fases de madurez:

1. Un Fondo de Desarrollo (FD), de USD 45 millones, financiado con capital donado para apoyar la transición de los proyectos desde su etapa de diseño a la de construcción;
2. Un Fondo de Capital para Construcción (FCC), de USD 805 millones, financiado por diversos tipos de inversionistas para apoyar la construcción de los proyectos hasta su etapa de puesta en marcha, y;
3. Un Fondo de Refinanciamiento (FR), de USD 500 millones, financiado principalmente por inversionistas institucionales para apoyar al proyecto en su fase de operación cuando éste ya recibe ingresos por venta de la energía.



Figura 1. Estructura y Flujo de Capitales del Modelo “Climate Investor”

Específicamente respecto al FCC, su estructura de capital consta de 3 tramos que reflejan distintos perfiles de riesgo y expectativa de retorno:

1. Primer tramo (T1): Capital de Primera Pérdida. Corresponde a cerca del 20% del total del capital del fondo y es aportado por donantes y agencias de desarrollo, como USAID, el Fondo Verde del Clima (GCF), la Comisión Europea y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda. Busca disminuir materialmente el riesgo de los inversionistas de los otros dos tramos. Los inversionistas del T1 esperan la devolución del capital provisto, una vez cumplidos los retornos objetivos de los dos tramos siguientes.
2. Segundo tramo (T2): Capital Subordinado o Junior. Alcanza el 40% del total del capital del fondo, el que fue provisto por inversionistas que buscaban retornos de mercados con un nivel de riesgo mayor a inversionistas senior. Entre ellos, se encuentran diversas instituciones financieras de desarrollo (DFIs) y bancos multilaterales de desarrollo (MDBs) como FinDev Canada, el African Development Bank (ADB) y el propio FMO.
3. Tercer tramo (T3): Capital Senior. Cubre el 40% restante y está dirigido a grandes inversionistas institucionales, quienes no tienen gran experiencia invirtiendo en este tipo de proyectos en mercados emergentes. Entre ellos destacan fondos de pensiones como MP Pensjon y KLP, ambos de Noruega; e instituciones financieras holandesas como el NWB Bank y la aseguradora Aegon. Una de las características relevantes de este tramo es la garantía total adicional que la agencia de crédito

exportador de Holanda, Atradius Dutch State Business, entrega a estos inversionistas. Con esto sumado al subsidio (en cuanto a riesgo) entregado por el T1, la nota crediticia del T3 alcanza un nivel de AAA, lo que mejora notablemente el perfil de riesgo de esta inversión.

Hoy en día, el CI1 ha invertido en 14 proyectos de energía renovable, desembolsando más de USD 360 millones entre los sub fondos FD y FCC, lo que implica la construcción de 1.250 MW de capacidad instalada de energía renovable en países de África y Asia.

A través de esta estructura, CFM ha logrado demostrar el valor del financiamiento combinado para agilizar el proceso de financiamiento de proyectos de energía renovable en mercados emergentes y proveer a los inversionistas internacionales una forma segura de acceder a las economías en vías de desarrollo.

Principales ventajas de esta estructura

- Permite alinear las necesidades de capital de los proyectos con los inversionistas adecuados en sus distintas etapas
- Se maximiza la participación de inversionistas privados
- Se asegura la existencia de financiamiento para los proyectos desde sus etapas más tempranas
- Se alinean los instrumentos de inversión a las distintas etapas de los proyectos, permitiendo reducir el costo de capital y acelerar los plazos de ejecución
- Se genera innovación con estructuras probadas que permiten escalar la inversión privada en sectores específicos
- La flexibilidad en el diseño de las transacciones pueden ser críticas para un levantamiento de recursos exitoso
- El financiamiento combinado juega un rol clave en la introducción de inversionistas privados en nuevos sectores, regiones y clases de activos
- Este modelo es replicable para financiamiento a proyectos de agua, residuos, etc.

Durante el 2021 se realizó una estrategia de posicionamiento y engagement con los múltiples stakeholders, destacando: un especial en Bloomberg Green, Expo CEM12/MI-6 Ministerial Meeting junto a White Summit Capital y BlackRock; así como también el primer evento híbrido en FCh co-organizado junto al BID titulado Net Zero, donde no sólo se tocaron nuevos modelos en electromovilidad, sino que el foco estuvo en un Show Case del Proyectos de H2V, donde expusieron los líderes de Engie, Enaex, Cap, GNL Quintero, junto con la participación del Ministerio de Energía, la Agencia de Sostenibilidad, HSBC y BID Invest, sumado al apoyo de CORFO y H2 Chile. No sólo fue un encuentro clave en torno a los invitados presenciales, sino que el evento tuvo audiencia inédita en emol con más de 270.000 visitas, demostrando el altísimo interés que presenta la temática.

2) Replicabilidad de “Donor-Advised Funds” DAF

A nivel de nuevos modelos e iniciativas territoriales sostenibles, se replica el modelo “Donor Advised Fund”-DAF generado junto a la Walton Foundation en la iniciativa Caletas Sustentables, y se aplica a

emprendimientos basados en Antofagasta con el DAF para BHP. Hoy, conocido como el fondo “Coppernico” y operado por FCh.

3) Fomentando el ecosistema de inversión de impacto

Después de dos años de pandemia y mucho encuentro virtual, pudimos volver a abrir FCh a la comunidad de inversión de impacto en un encuentro denominado **Cataliza 2021**.

Estamos convencidos que la innovación no sólo requiere líderes de cambio, sino que de tener espacios de serendipia, donde el valor se crea en el encuentro y mediante el diálogo y la generación de conexiones e iniciativas que permitan continuar impulsando la inversión de impacto positivo, social y medioambiental.

Desde el 2019, hemos trabajado activamente junto al Global Steering Group (GSG) apoyando el nacimiento del Capítulo de Chile, colaborando en el crecimiento de esta comunidad para amplificar el valor de esta tendencia de carácter global.

Relaciones con el Sector Público y Sociedad Civil

- 1) Con foco en nuestra **exploración en ciudades** pasando de etapas de diseño al desafío de levantar y canalizar recursos públicos y privados al desafío. Se realizó la postulación al FIC-RM para “Distritos de Revitalización Comercial” presentado junto a la Asociación Chilena de Municipalidades y la Cámara de Comercio de Santiago. Postulación en última etapa de evaluación. Asimismo, para robustecer esta línea de acción se profundizó la colaboración con Realdania y BloxHub en un workshop internacional diseñado junto a expertos daneses en urbanismo sustentable, y con foco en ciudades y carbono neutralidad con el Reino Unido: Connected Places Catapult y The Business of Cities.
- 2) Con el proceso **Constitucional** en marcha FCh exploró la mejor forma de poder aportar al proceso. Junto con las solicitudes de audiencias públicas a la Comisión de Medio Ambiente y la Comisión de Conocimientos, se desarrolló un insumo técnico basado en los focos y principios que son más relevantes para la organización: la colaboración público-privada como modelo de trabajo virtuoso para avanzar en los desafíos para el desarrollo sostenible, con un especial énfasis en cambio climático y agua, así como también educación a lo largo de la vida.

Gobernanza robusta de FCh, para asegurar la sostenibilidad del negocio independiente de las inconsistencias dinámicas, junto con su financiamiento basal.

- 1) Revisión y propuesta de ajustes de estatutos si fuese necesario, y su implementación en Conjunto con área legal de FCh.
- 2) Convenio de Desempeño aprobado en ley de ppto 2022
- 3) Levantamiento de riesgos y recomendación presentado en conjunto con área Legal a Comité de Finanzas (junio 24, 2021), decisión de no proceder por directores.
- 4) Aseguramiento de Convenio Desempeño aprobado en glosa Corfo, presupuesto 2022.
- 5) Asamblea constituyente: Presentación a Directorio para tener feedback sobre interés de acciones estratégicas. Solicitud de audiencias a comisiones correspondientes. Armado de “position brief” en temas relevantes para FCh en línea con los benchmarks levantados, coordinando equipo de trabajo Desarrollo Humano, Sustentabilidad, Legal y Comunicaciones. Insights de distintos stakeholders dentro

de la AC, nos recomendaron no insistir en una agenda de incidencia, dado el riesgo de politizar nuestro rol en la convención.

- 6) Engagement con BHP en cambio de directores y como stakeholder clave de contratos críticos, “roadshow fch” con Australia y Americas. Esto es un esfuerzo complementario que ayuda a materializar renovación convenio Expande, Propuesta de Hub 4.0, Propuesta de EducarChile, Propuesta Challenge Net Zero, Roadmap EC e interés de otros inversionistas como Audley de sumarse a Expande via Mantos Copper o invertir en soluciones tailings.

Gobernanza

- 6) El 2021 se vuelve a revisar junto al Directorio los estatutos por si fuese necesario una actualización. En esta instancia, se decide mantener el marco actual, dado que permite a la organización cumplir con su objeto.
- 7) Respecto al **Convenio de Desempeño**, hemos operado con un convenio alineado al plan estratégico y su reportabilidad. Para el año 2022, el Convenio de Transferencia con CORFO asciende a 1.556 MM, una disminución de casi 30% del monto total año 2019, lo que impacta principalmente en la holgura para poder explorar nuevas iniciativas y mantener capacidades críticas.

La Gerencia de Negocios y Finanzas definió el año 2018 **tres ejes claves de avance de largo plazo: transformación digital, alineamiento estratégico y sostenibilidad financiera**. Desde estas dimensiones, el rol de la gerencia se ha vinculado de una manera más cercana al negocio, apoyando la toma de decisiones desde una perspectiva más estratégica y con mejor información, y complementando capacidades no disponibles dentro de las áreas tecnológicas.

La crisis y pandemia durante el 2019 y 2020 fueron años claves de aceleración de transición. Esos años estuvimos enfocados en 1) adecuar la infraestructura tecnológica y recursos para la habilitación del teletrabajo que permitieran mantener la operación de la institución en 100% virtual, 2) fortalecer el monitoreo y la mirada proyectiva para controlar financieramente los riesgos asociados a la ejecución y al retraso del pipeline, en especial para las unidades de servicios, 3) generar e implementar los planes que permitieran mantener la continuidad operacional. Estos años, mediante operaciones de contingencia como 1) cierre de proyectos deficitarios y 2) control de gastos y ajustes corporativos y de proyectos buscamos responder en lo inmediato a contener la situación financiera desafiada que el escenario presentó.

El año 2021, pudimos trabajar en consolidar las definiciones mediante modelos y herramientas iniciadas en el año anterior: 1) Se continuó con el cierre de Cultimar - unidad deficitaria del norte, 2) se trabajó en integrar sistemas TI que respondieran a la nueva realidad de trabajo híbrido como webdix, portal de compras y oficina virtual, 3) se fortaleció el modelo proyectivo con análisis de caja, HH y otros que permitieran un control financiero de mejor precisión y 4) finalmente se trabajó en la búsqueda de optimización de costos de infraestructura, desde definiciones claves del modelo híbrido, hasta el inicio del proyecto arriendo (fijo y variable) de las instalaciones con disponibilidad.

Así también, en miras de la próxima transición de Gobierno, se realizaron una serie de esfuerzos claves de planificación para delinear el Contexto y sus oportunidades, así como también de focalización de temas y modelos que permitieran avanzar en base a la estrategia organizacional definida. Como resultado, se genera un documento que nos permitirá comunicar el rol y aporte de FCh de acuerdo a los estándares de impacto que hoy son requeridos.

Finalmente, un importante hito se cumple al realizar auditoría externa que permitirá obtener la recertificación, por 3 años, de las normas ISO 14001 e ISO 45.001, ambas claves en nuestro trabajo con clientes globales.

Eje 1: Transformación digital

El año 2021, así como el año anterior se mantuvo un fuerte foco en fortalecer soportes específicos de virtualidad y consolidar un modelo híbrido de trabajo, el cual se mantendrá por el próximo periodo. Los principales avances son:

- Gestión documental: Integración de plataforma de Webdix en proceso de gestión de documentos legales, y que habilitase que el 100% de los documentos legales controlados y formalmente aprobados de acuerdo con la política, contaran con estándares de tiempos de respuesta y fueran almacenados en repositorio.

- Portal de Compras: que permite la operación y visualización remota de etapa del proceso de abastecimiento como por ejemplo la realización de solicitudes y aprobaciones. La arquitectura contempla posibilidad de conectarse a otro ERP de ser necesario. Una vez en operación, se medirán tiempos de respuesta (SLA), indicadores y visibilidad del proceso.
- Lanzamiento de "Oficina Virtual", HUB que permite potenciar ecosistema de herramientas digitales, fortaleciendo el trabajo híbrido y unificando canales para la mesa de ayuda.
- Habilitación física de 5 equipos de video conferencia, que proveen la infraestructura tecnológica para posibilitar una mejor interacción entre oficina y trabajadores en teletrabajo.
- Se realizan mejoras al site de contingencia, se optimiza soporte Datacenter sin contratiempos. Junto con esto se realiza primera versión de roadmap aplicación Local a Cloud, lo cual debe continuar profundizándose

Eje 2: Alineamiento Estratégico

Nos hemos enfocado en apoyar la transición del portafolio hacia los nuevos ejes, acompañar la gestión de cambio en proyectos que terminan un ciclo o que pasan a escalamiento o de otros que en una etapa más temprana exploran su diseño desde las herramientas de gestión de innovación disponibles desde ya algunos años. En esta línea, el 2021:

- Planificación y preparación para próximo periodo

Inicialmente, terminada la Planificación 2018- 2021, nos habíamos propuesto generar un siguiente documento que mirara a largo plazo. Sin embargo, el año 2021, hubo un movimiento importante de directores – 3 DE 11 fueron reemplazados, aproximándose otros cambios para el 2022 relacionados al cambio de gobierno. Dado esto, se definió dejar para próximo año, con el nuevo Gobierno instalado, la planificación 2022- 2025 con el objetivo que pueda ser aprobado y tenga legitimidad para el periodo en cuestión.

Para avanzar en ella, se generaron instancias preparatorias como el Análisis de Contexto (oportunidades y amenazas) realizado tanto internamente, como a nivel de Directorio, y que consideró input a partir de la mirada de externos. Adicionalmente, se elabora un **Impact Report**, documento que consolida a nivel de focos los principales impactos de FCh a partir del 2018, y propone su escalamiento al 2030.

- Cierre Cultimar

En términos de salidas, el año 2021 se concreta el cierre operacional de Cultimar, filial que, durante casi 40 años fue pionera en producción comercial y exportación de semillas de ostra japonesa de Latinoamérica. Esta empresa fue altamente reconocida por el sector acuícola como un caso exitoso de tránsito entre la innovación tecnológica y el escalamiento productivo hacia una actividad comercial con una importante componente de desarrollo económico y social en el territorio. Esta decisión se gatilla luego de importantes esfuerzos frustrados en tiempos de Pandemia, para sostener su continuidad y encontrar actores privados dispuestos escalar el negocio.

Sostenibilidad Financiera y gestión de riesgo:

En términos de sostenibilidad financiera, el 2021 avanzamos en:

- Realizar un seguimiento granular de la información financiera evolucionando el actual sistema TI SMS para administrar HH y caja, dos elementos claves de nuestra gestión. Con estas mejoras, se incorporan a la gestión mensual el análisis de sensibilidad de margen, alertas tempranas de adjudicación con el uso de indicadores de caja y productividad.

En particular para las unidades de Servicios, se inicia la generación de EEFF independientes, ejercicio que fue clave para Cultimar en su cierre y lo será los próximos años para una administración de Circular.

- Actualización de la política de inversión de nuestro *Endowment*: trabajado en conjunto con directorio y asesores financieros, se define nueva estrategia de inversión para estructurar un portafolio objetivo con una mayor exposición a activos de riesgo, pero a la vez con una visión de más largo plazo y criterios de diversificación que generan una expectativa de mejor equilibrio riesgo/retorno. De esta manera, el retorno esperado de portafolio aumenta de 2,9% a 4% real.
- Optimización de gasto corporativo: El año 2021 consolida el modelo de priorización de capacidades centrales, manteniendo una estructura más liviana y controlada de los gastos. A esto, se le suma los esfuerzos de rentabilizar la infraestructura física de Parque Antonio Rabat, mediante el proyecto Espacio FCH, que busca responder a las nuevas necesidades del mercado del trabajo más flexibles con una oferta ad-hoc.

Nos hemos planteado como foco estratégico impulsar una cultura que promueva una organización flexible en su estructura, procesos y personas, capaz de adaptarse de manera ágil y eficiente a los desafíos del entorno. Nuestros principales avances y logros alcanzados respecto a los objetivos planteados para el año 2021 son:

I. **Cultura organizacional como palanca de una organización flexible:**

- (1) **Foco en alineamiento estratégico y marca empleadora:** con el objetivo de mantener la conexión de los equipos con el propósito de la organización en modalidad de trabajo híbrido, se implementan diversas instancias de comunicación bidireccionales, entre las que destacan la realización de nuestras reuniones ampliadas FCh trimestrales, desayunos virtuales con el Gerente General y la realización de la actividad “Reflexiones estratégicas” en modalidad Open Space con participación de toda la organización con una duración de 3 semanas. Adicionalmente realizamos un diagnóstico participativo de Diversidad e Inclusión, con miras a la implementación de iniciativas internas en esta línea a partir del 2022 como elemento diferenciador de nuestra marca empleadora. Este diagnóstico consideró la revisión de documentación interna, 3 entrevistas gerenciales y 2 focus groups con representantes de todas las áreas.
- (2) **Ciclo anual de cultura organizacional:** establecimos un ciclo de cultura anual que oriente de manera constante la evolución de la cultura de FCh hacia “la organización que necesitamos”. Lanzamiento del ciclo de cultura 2022 a través del taller de “Reflexiones de liderazgo” junto al comité ejecutivo, enfocado en el diagnóstico compartido y visión de futuro consensuada. En este taller se establecen los atributos culturales propuestos para la construcción de cultura organizacional: Visión de futuro, audacia, flexibilidad, agilidad y confianza.

II. **Gestión de Talento: mapeo, gestión y desarrollo**

- (1) **Desarrollo de liderazgo:** se da continuidad al programa de liderazgo FCh, a través de un taller para enfrentar la fatiga pandémica desde el rol del líder y un taller con foco en la vinculación del líder al modelo SER (con un 95% de asistencia del grupo objetivo (Gerentes, Subgerentes y Líderes). Por otra parte, se realiza un programa de internalización de competencias corporativas a través de un plan de difusión, y la realización de 5 conversatorios internos por temáticas y plan de reconocimiento por área y a nivel de todo FCh.
- (2) **Planificación y gestión de talento:** se realiza el primer mapeo y plan de gestión de talento para roles clave, elaboración de planes de sucesión y planes piloto de desarrollo individual, sentando las bases de nuestro nuevo modelo de gestión de talento dentro de la organización. Por otra parte, se diseña un modelo de gestión de planning, con levantamiento de información y procesos que permitan tomar decisiones de planificación a corto y mediano plazo, con desarrollo de herramientas TI a partir de enero 2022. Modelo aplicado a distintos procesos de gestión de cambio organizacional, y con un foco particular en el proceso de cierre de la unidad de negocios Cultimar, llevado a cabo en el segundo semestre del 2021.

III. **Marca Empleadora con foco en las nuevas formas de trabajo:**

- (1) **Trabajo Flexible e Infraestructura:** se implementa la modalidad de trabajo híbrido bajo el concepto de “Reencontrarnos hace bien”, incluyendo la revisión constante de nuestros protocolos COVID. Evaluación y exploración de modalidades de trabajo considerando el análisis de tendencias, benchmark con stakeholders clave y levantamiento interno de información, en base a los cuales se realiza una propuesta de modelo para el 2022. Por otra parte, se realiza una evaluación de escenarios de infraestructura con miras a una mayor rentabilización de nuestros espacios físicos. Esto incorpora la exploración de diversas modalidades de arriendo de oficinas y espacios para eventos, así como el inicio del proyecto de consolidación de espacios en una modalidad acorde a la flexibilidad propia del trabajo híbrido.
- (2) **Calidad de vida:** implementamos un plan de difusión y capacitación respecto al fenómeno de “Fatiga Pandémica”, considerando la realización de 2 charlas en conjunto con la ACHS “Fatiga pandémica” y “Buscando momentos para disfrutar”. Se establecen lineamientos organizacionales de gestión de equipos y calidad de vida en este contexto. Con el objetivo de incorporar beneficios ajustados a la realidad actual en trabajo híbrido, lanzamos la plataforma de bienestar Betterfly (App) que fomenta prácticas saludables acorde a los intereses individuales. Al cierre del año se pone foco en la re-energización y reconexión, con altos niveles de participación en modalidad híbrida (Aniversario FCh, Semana de la Fundación, entre otras).

El 2021 Fundación Chile muestra que está en sintonía y trabaja en línea con los desafíos de Chile y el mundo; y refuerza comunicacionalmente el propósito de la organización (impulsar el desarrollo sostenible de Chile).

- ✓ Amplio posicionamiento estratégico de la organización en materia de Sustentabilidad. **La identidad de la organización se presenta una alta asociatividad al trabajo en este ámbito**, por el cual es ampliamente reconocida a nivel de medios, sobre todo aquellos que manejan secciones sobre la materia.
- ✓ **Percepción Prensa: FCh como organización líder, confiable y creíble**; de manera particular, en aquellos temas asociados a Sustentabilidad en los que continúa siendo fuente requerida. Después siguen los temas de Educación e Innovación Abierta (minería).
- ✓ Durante el 2021 se logra el posicionamiento de la Gerente de Sustentabilidad, Angela Oblasser, mediante vocerías estratégicas en medios de primera línea.
- ✓ En materia de noticias, el anuncio del **Fondo de Hidrógeno Verde** logra capturar la atención de la prensa con amplias repercusiones en medios internacionales y nacionales.
- ✓ En el ámbito de **la minería**, el encuentro Fast Forward Mining permitió relevar los desafíos de la industria: en materia de cambio climático, transformación digital y temas sociales ligados a los territorios. Como asimismo, el rol protagónico que puede tomar el sector en el impulso de la industria del hidrógeno verde. Con una línea editorial potente, con temáticas claves y de futuro; y al convocar a los protagonistas de la industria (entre ellos, los CEOs de las principales compañías mineras y el bi ministro de Minería y Energía, Juan Carlos Jobet).
- ✓ En materia **de Educación, Aprendizaje para Futuro**, generó una importante salida comunicacional a raíz de las temáticas asociadas a la mitigación de la brecha educacional.
- ✓ Se logra incorporar en la **agenda de medios el tema de la importancia del Corporate Venturing**; sin embargo, es un tema que se debe explotar más.
- ✓ En materia de medios **se mantiene la salida comunicacional en los medios tradicionales, pero se refuerza la estrategia de presencia en radios**; y presencia en **medios regionales** donde estamos desplegados.
- ✓ La comunicación asociada a los resultados de CLIN continúa siendo acotada, dadas las restricciones legales en la materia. Sin embargo se ha estado apoyando la comunicación de las startups del portafolio de CLIN mediante convenios con La Tercera y TXS PLUS.
- **Nuevos Formatos:**
 - ✓ La organización de dos debates de agua (con candidatos y asesores) en La RED y DF permite relevar la importancia de incorporar el agua en los programas de Gobierno con medidas, acciones y soluciones en el corto plazo, como asimismo la importancia de abordar el tema institucional.
 - ✓ Seguimos potenciando la penetración en medios digitales, tales como TXS PLUS (emisora digital especializada en Ciencia y tecnología); Radio Zeta, Emisor Podcasting.

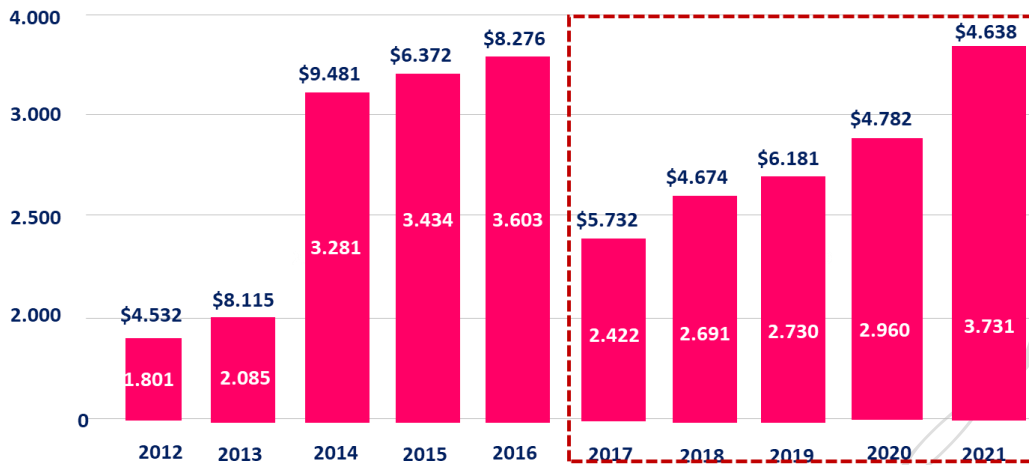
TEMAS QUE FCH POSICIONÓ 2021

- **Impacto del Cambio Climático en la economía** - Urgencia por transitar hacia una economía cero emisiones netas en 2050. Transición Energética como un imperativo crítico y que a su vez genera una gran oportunidad para asegurar el crecimiento económico y bienestar de las personas. Se destacaron las condiciones privilegiadas de Chile y las oportunidades que ésta genera en el desarrollo de la industria del Hidrógeno verde.
- Se destacó la importancia de hacer **uso de la energía como pilar fundamental para alcanzar un desarrollo productivo, inclusivo y sustentable**, el cual abre un gran espacio para la innovación y la creación de valor.
- Se relevó la importancia del **Corporate Venturing**: la innovación abierta, la colaboración y las respuestas sistémicas entre el mundo privado y los emprendedores, resultan claves para la reactivación sostenible y la generación de empleos siendo una herramienta para impulsar la productividad y competitividad de las empresas.
- **Rol de los privados**: se destacó lo crítico que resulta la alineación y colaboración público-privada sobre avances en tecnologías limpias en sectores clave de la economía.
- **Inversión de Impacto**: como estrategia para alcanzar el desarrollo y la reactivación sostenible en Chile, tema que FCh impulsa junto al GSG Nab Chile.
- **La Minería y su aporte a la solución del Cambio Climático** en el mundo y en la reactivación económica.
- Desafíos y oportunidades que enfrenta la industria minera nacional para promover **procesos más sustentables**.

Comparativo 2020-2021



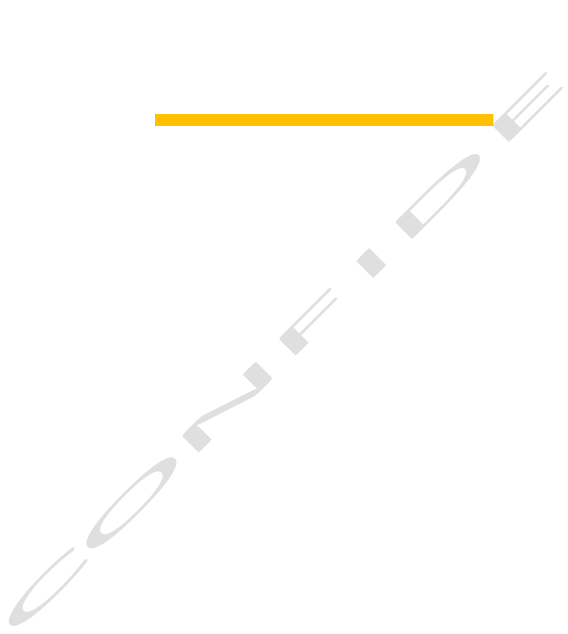
Comparativo 2012-2021



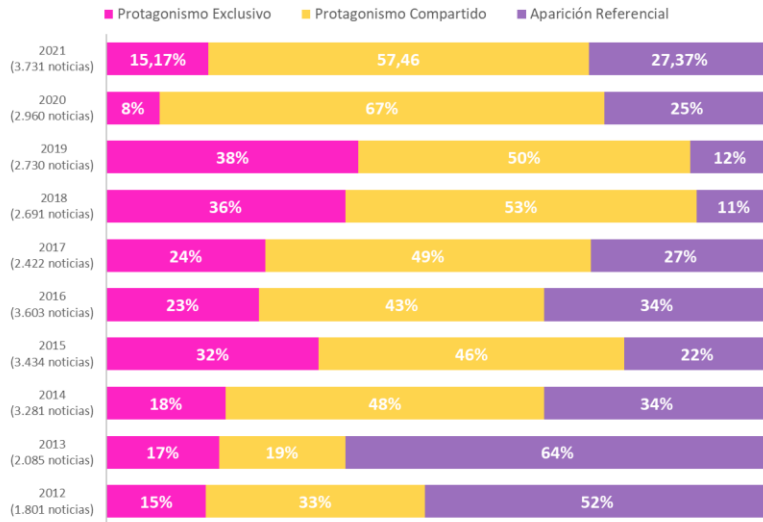
Desde el 2017 se mantiene el crecimiento progresivo en **cantidad de noticias** del año 2017 (**54%**). Incluso en años marcados por el estallido social, pandemia y la contingencia política.

La variación del VP está sujeta a los valores indicados por los medios de comunicación en documentos de carácter público en que se informa de la fórmula, factores y precios respectivos asignados a cada área de las páginas.

- Cantidad de Noticias
- Valor Publicitario



Protagonismo anual 2012-2021

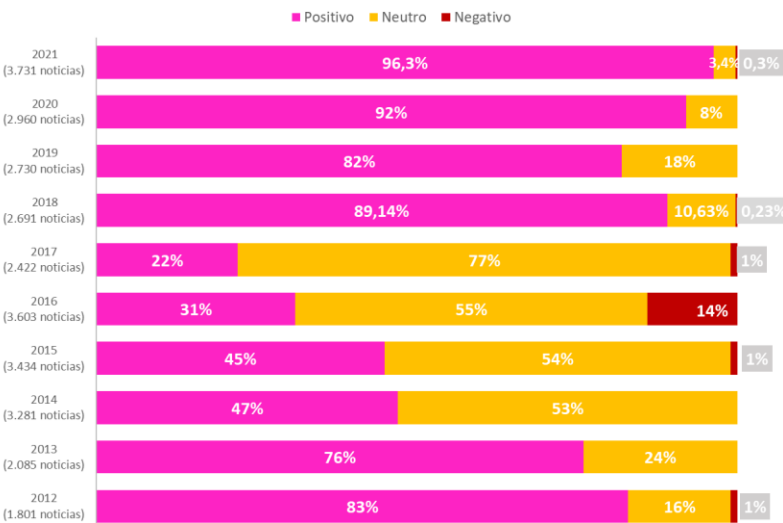


En 2021 logra superar la meta de protagonismo compartido + exclusivo (**72,7%**) ($\geq 70\%$) para 2021.

Se recupera la tendencia del protagonismo exclusivo con un alza del **7,17%** debido al aumento de vocería exclusiva en medios nacionales.

*El año 2020 se desarrolla con un amplio protagonismo compartido en respuesta a la pandemia con vocerías colaborativas (Colaboración y Vida).

Favorabilidad anual 2012-2021



Un **4,3%**

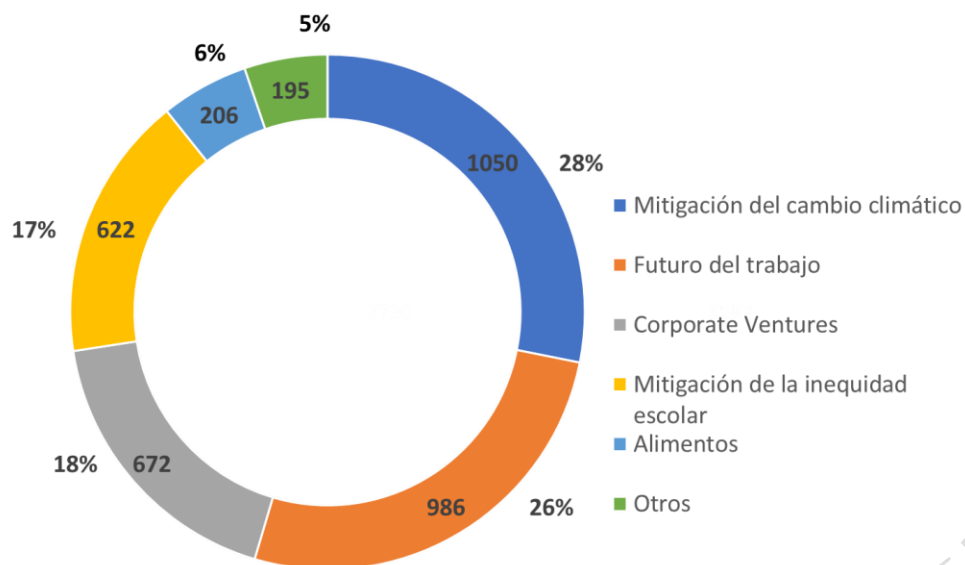
de alza registró Fundación Chile en la positividad de sus noticias respecto al año anterior. Esto es consistente con el aumento en las vocerías exclusivas y temáticas valoradas y en sintonía con los desafíos de Chile, tales como: H2V, EH2030, Economía Circular, Reconversión Laboral, etc.

** Por su parte, se redujo en un 4,6% la neutralidad de las mismas.

** Desde 2019 se ve un alza progresiva en la positividad de las noticias (**14,3%**).

**La leve alza en la negatividad de las noticias se debe a dos casos concretos: desestimación de la DGA a dato entregado por EH2030 en informe que luego fue rectificada por la iniciativa; y denuncia de irregularidades en Programa de Recuperación Ambiental y Social de Quintero y Puchuncaví.

Distribución por focos estratégicos



28% de las apariciones en prensa giraron en torno a temas e iniciativas con foco en mitigación del cambio climática (transición energética, economía circular, y recursos hídricos); y un **26%** a temas de futuro del trabajo, donde se relevan temas asociados a reconversión laboral y formación técnica profesional para la minería.

*Otros concentra las apariciones de JRV, apariciones referenciales en el tema del Instituto Chileno de Tecnología Limpia, Resultado del Estudio de Seroprevalencia, el caso de Puchincavi- Quintero y menciones de terceros que citan a Fundación Chile como referidos.

Resultados Financieros

El año 2021 se logra un margen operacional de 144MM, superando lo presupuestado en 20MM. A excepción del impacto negativo por Cultimar e Interoperabilidad, todas las líneas y áreas muestran un mejor desempeño.

Con respecto al Endowment, durante el 2021 se realiza un cambio en la estrategia de inversión, pasando de un portafolio conservador (35% renta variable y 65% renta fija) a uno agresivo (65% renta variable y 35% renta fija), este cambio nos permitió lograr rentabilidades cercanas al 10% para el año.

La situación de liquidez mantiene (y mejora) diferencial positivo con respecto a presupuesto por mejor saldo de inicio de año, mayor volumen de ingresos y menor ejecución de gastos, por lo cual no ha sido necesario aumentar nivel de endeudamiento.

Margen Operacional (MM\$)		Ppto 2021				MidYear				Cierre 2021			
Financiamiento Estructural	Convenio de Desempeño	1.568				1.568				1.568			
	Intereses Endowment	716				716				725			
	Total Financiamiento Estructural	2.284				2.284				2.293			
Estructura Corporativa	Ingresos	681				693				642			
	Gastos de Personas	-2.311				-2.364				-2.281			
	Gastos Operativos	-1.256				-1.174				-1.139			
	Total Estructura Corporativa	-2.886				-2.845				-2.778			
Superávit / Déficit Estructural		-602				-561				-485			
Áreas		Ing	HH	Gasto	Mg	Ing	HH	Gasto	Mg	Ing	HH	Gasto	Mg
Áreas de Proyectos	Alimentos & Acuicultura	1.032	442	735	-145	1.292	432	971	-110	1.078	434	750	-106
	Sustentabilidad	4.166	1.370	2.636	160	3.881	1.302	2.411	167	2.709	1.291	1.230	188
	Centro De Desarrollo Humano	4.419	1.963	2.291	165	5.449	1.771	3.471	206	4.705	1.752	2.705	248
	Innovación Abierta	2.329	1.585	470	273	2.190	1.352	552	285	2.286	1.340	564	382
	Interoperabilidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	-8
	Expande	1.360	950	137	272	1.228	778	165	284	1.274	791	114	369
	Chileglobal Ventures	969	635	333	1	962	574	387	1	1.012	549	442	21
Total Áreas de Proyectos	11.945	5.360	6.132	454	12.811	4.857	7.406	548	10.778	4.817	5.249	712	
Áreas de Negocios	Servicios	Ing	HH	Gasto	Mg	Ing	HH	Gasto	Mg	Ing	HH	Gasto	Mg
	Circular Hr	1.550	995	404	151	1.705	1.088	469	149	1.643	1.067	436	140
	Aquadvise	342	289	53	0	119	11	77	31	143	10	100	33
	Cultimar	915	0	898	17	732	0	956	-224	558	0	813	-255
Total Áreas de Servicios	2.807	1.284	1.355	168	2.556	1.099	1.501	-44	2.344	1.077	1.350	-83	
Margen de la Operación		20				-57				144			

FLUJO DE CAJA

El año 2021 finaliza con una deuda neta final bastante inferior a lo proyectado en año anterior. Existen varios efectos que explican esta variación.

Respecto al saldo de inicio:

- 1) Ingresos Venta Planta Quillaipe
- 2) Aporte CORFO vía convenio de Transferencia para exploración de Hidrógeno Verde.
- 3) Atraso en traspaso de Fondo de Interoperabilidad a otra institución, una menor ejecución de Tranque, mayor un saldo en Alimentos por proyectos.

Al cierre, hubo cuatro efectos no presupuestados, de alta relevancia que impactaron positivamente a terminar con mejor resultado de caja:

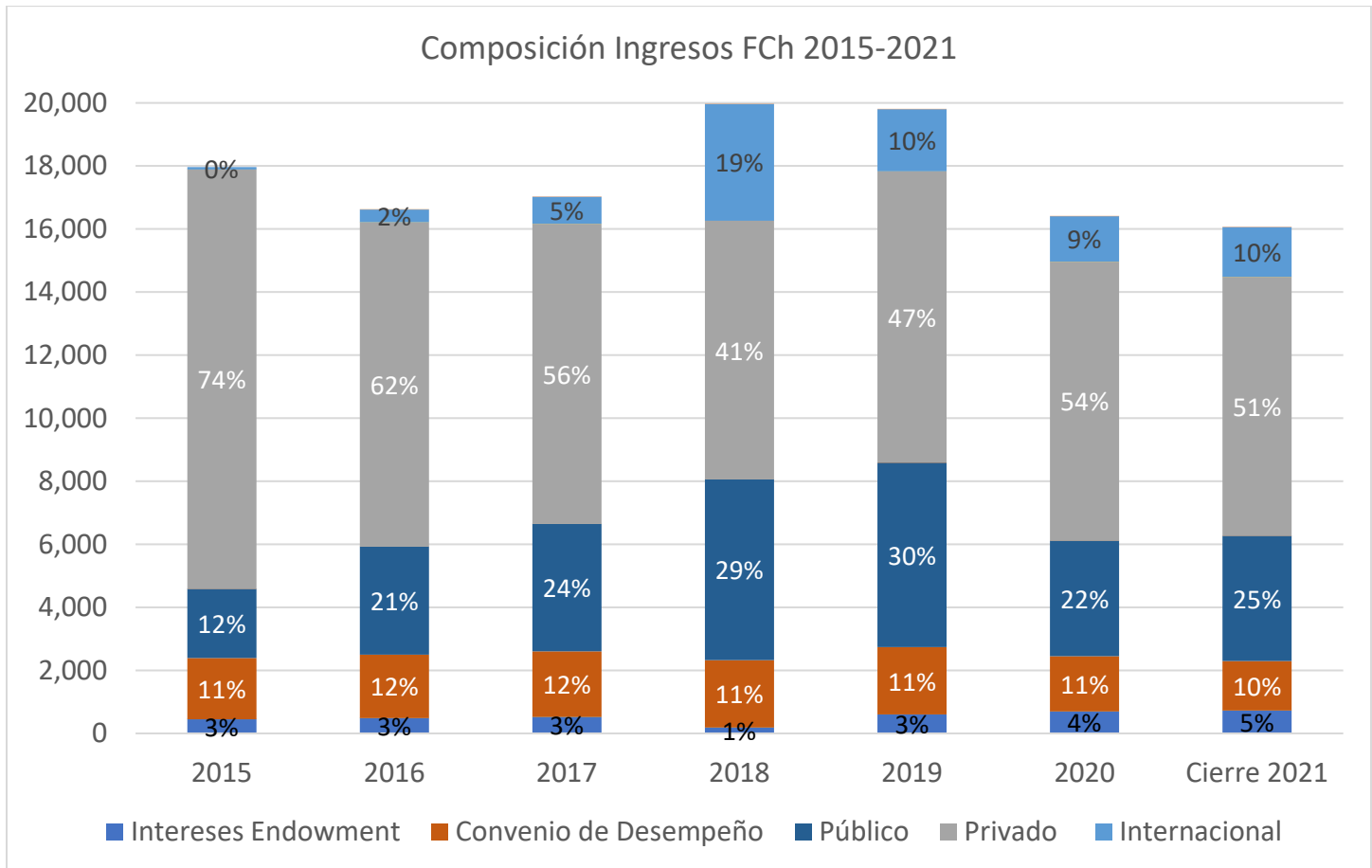
- 4) Adjudicación de proyectos de mayor capital (Donor Advised Funds)
- 5) Diferencias temporales de egresos por desfase de ejecución en proyectos rendibles
- 6) Traspaso de Programa Interoperabilidad aún pendiente

Cifras (MM\$)	Ppto 2021	Real 2021	Ppto 2022
Convenio de Desempeño	1.568	1.568	1.556
Intereses Endowment	716	725	950
Financiamiento Estructural	2.284	2.293	2.506
Costos Estructurales	-2.886	-2.778	-2.981
Mg Unidades Temáticas	610	712	324
Mg Unidades Servicios	151	-83	168
Margen de La Operación	8	144	16
Más cargos (menos) Abonos a resultado que no representan flujo			
Variación de Capital de Trabajo	-3.492	1.268	-3.780
Flujo operacional	-3.485	1.412	-3.764
Ingresos Extraordinario	0	0	0
Préstamo Fondo Patrimonial	0	0	0
Gastos Financieros	160	188	162
Flujo No Operacional	160	188	162
Flujo de Caja Periodo	-3.325	1.600	-3.602
Deuda Neta Inicial	-4.299	-4.299	-3.975
Variación Deuda Neta	-3.325	1.600	-3.602
Deuda Neta Final	-7.624	-2.699	-7.577

EVOLUCIÓN DE INGRESOS TOTALES (MM\$) POR NATURALEZA DE FINANCIAMIENTO

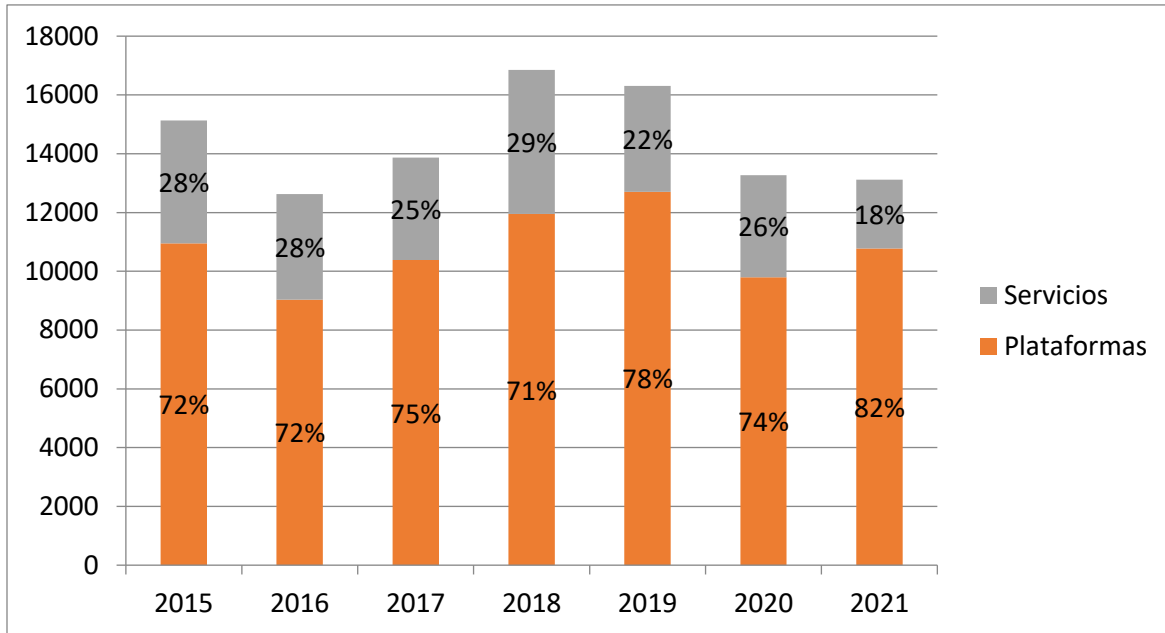
El año 2021 el volumen total de ingresos disminuyó, siendo el menor alcanzado desde 2015. Destaca un aumento con respecto al 2020 de la ejecución de proyectos públicos, asociado principalmente a la ejecución de iniciativas como Tranque, Corvina y Expande (que continuaron más allá de la planificación inicial).

El balance para margen se logra entonces desde la contención de gastos (equilibrados a los ingresos) y a la mantención de ratio gastos de estructura corporativa sobre los gastos totales en 21%.



ANÁLISIS DE INGRESOS DE PROYECTOS (MM\$) POR MODELO DE TRANSFERENCIA

Ante la salida de Aquadvice el 2020 y el cierre de la operación Cultimar el 2021, los ingresos se concentran sobre todo en los proyectos tipo plataforma.



*Gráfico considera solo ingresos de áreas de proyectos y servicios. (Excluye ingresos del Financiamiento Estructural y de la Estructura Corporativa).

EVOLUCIÓN DE APALANCAMIENTO (INGRESOS/FINANCIAMIENTO RECURSOS EXTERNOS)

Para el año 2021 el apalancamiento es 0,3 puntos superior al año anterior, lo que se explica por un incremento de los ingresos de las plataformas junto con una baja en los ingresos de las áreas de servicios (principalmente Cultimar).

