

**RESUMEN EJECUTIVO
EVALUACIÓN PROGRAMAS GUBERNAMENTALES
(EPG)**

**PROGRAMA FINANCIAMIENTO TEMPRANO
PARA EL EMPRENDIMIENTO**

**MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO
CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN (CORFO)**

**PANELISTAS:
MARÍA ANGÉLICA ROPERT (COORDINADORA)
JAVIERA BRAVO RODRIGUEZ
MARCELO SILVA RAMÍREZ**

NOVIEMBRE 2018- JUNIO 2019

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO TEMPRANO PARA EL EMPRENDIMIENTO (PFTE)
AÑO DE INICIO: 2014
MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO
SERVICIO RESPONSABLE: CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN (CORFO)

RESUMEN EJECUTIVO

PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2015 – 2018

PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2019: \$ 18.149 (millones)

1. Descripción general del programa

El Programa de Financiamiento Temprano para el Emprendimiento - en adelante Programa PFTE - fue creado el año 2014¹ y es administrado por la Gerencia de Emprendimiento de CORFO con el fin² de *“contribuir a completar el ciclo de financiamiento³ para el desarrollo y crecimiento de emprendimientos⁴ dinámicos⁵”* y con el propósito⁶ *“emprendimientos dinámicos se encuentran habilitados para escalar⁷ mediante el mejoramiento de capacidades y competencias⁸ en sus etapas tempranas de desarrollo⁹”*.

Los beneficiarios/as del Programa PFTE son los emprendimientos dinámicos liderados por personas naturales mayores de 18 años o por personas jurídicas cuyos atributos específicos de procedencia (nacionales o extranjeros, con o sin residencia en Chile o constituidas en Chile), de finalidad societaria (con o sin fines de lucro), de los años de antigüedad, de los montos máximos de ventas son establecidos para cada uno de los componentes del Programa.

El Programa PFTE se organiza en 7 componentes¹⁰: Capital Semilla creado el año 2001, Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento – en adelante PRAE – creado el año 2013, Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos de Innovación – en adelante SSAF - I - creado el año 2010, Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos de Desarrollo – en adelante SSAF - D - creado el año 2012, Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos de Innovación Social – en adelante SSAF- S - creado el año 2014, Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos de Desafío – en adelante SSAF – Desafío – creado el año 2015 y Start UP Chile constituido por los subcomponentes; The S Factory creado el año 2015 y el SEED creado el año 2010¹¹.

Cada componente presenta especificidades respecto de su objetivo (de lo cual se infiere el tipo de emprendimientos que apoya), características de su segmento de beneficiarios, estructura de financiamiento de los proyectos, plazo máximo de ejecución de los proyectos y gama de productos posibles según las actividades financiables. Para efectos de poder describir los componentes del Programa, el Panel ha realizado una sistematización de cada uno de estos factores a partir de las Bases de Convocatorias vigentes¹², ejercicio que se presenta en los cuadros N° 1 al N° 5.

Cuadro N° 1: Definición de los componentes del Programa PFTE

Capital Semilla	PRAE	SSAF-I	SSAF Desarrollo	SSAF Social	SSAF Desafío	START UP Chile	
						TS Factory	SEED
Subsidio para financiar, junto con el aporte privado, la ejecución de actividades para la puesta en marcha ¹³ de emprendimientos de alto potencial de crecimiento ¹⁴ con alcance nacional e internacional. ¹⁵	Subsidio para financiar, junto con el aporte privado, la ejecución de actividades para la validación, creación ¹⁶ y puesta en marcha ¹⁷ de emprendimientos de alto potencial de crecimiento ¹⁸ con capacidad de iniciar su operación a nivel regional y diseñados para alcanzar el mercado nacional e internacional. ¹⁹	Subsidio para financiar, junto con el aporte privado, la ejecución de actividades para la creación ²⁰ , puesta en marcha ²¹ y crecimiento ²² de proyectos dinámicos de alto impacto ²³ a través de entidades que provean apoyo especializado para el desarrollo de estos proyectos ²⁴ .	Subsidio para financiar, junto con el aporte privado, la ejecución de actividades para el desarrollo ²⁵ de emprendimientos tradicionales ²⁶ a través de entidades especializadas con asesoría específica para el desarrollo de sus empresas logrando que los emprendedores puedan acceder al requerido financiamiento bancario que les permita hacer crecer sus empresas ²⁷ .	Subsidio para financiar, junto con el aporte privado, la ejecución de actividades para la creación ²⁸ y puesta en marcha ²⁹ de emprendimientos de innovación social ³⁰ autosustentables y con impacto social significativo ³¹ en las dimensiones determinadas para este instrumento ³² a través de entidades que provean apoyo especializado para el desarrollo de estos proyectos ³³ .	Subsidio para financiar, junto con el aporte privado, la primera fase de desarrollo ³⁴ de un emprendimiento dinámico ³⁵ enfocados en un ámbito específico ^{36 37} .	Subsidio para financiar, junto con el aporte privado, el apoyo a emprendimientos tecnológicos de alto impacto global y a la creación de un ecosistema de emprendimiento sustentable, democrático y diverso, facilitando instancias de conexión entre emprendedores, inversionistas, empresas y organizaciones. ³⁸	

Fuente: Elaboración del Panel a partir de la información levantada y sistematizada de las Bases de Convocatorias vigentes.

Cuadro N° 2: Beneficiarios por Componente ^{39 40}

Capital Semilla	PRAE	SSAF-I	SSAF Desarrollo	SSAF Social	SSAF Desafío	START UP Chile	
						TS Factory	SEED
Personas naturales mayores de 18 años, con residencia en Chile o empresas constituidas en Chile		Personas naturales mayores de 18 años, nacionales o extranjeras con residencia temporaria o definitiva en Chile o empresas nacionales o extranjeras	o empresas nacionales	o personas jurídicas, con o sin fines de lucro, nacionales o extranjeras,	o empresas, nacionales o extranjera.	Personas naturales mayores de 18 años, chilenas o extranjeras.	o empresas constituidas en Chile
Empresas con ventas = 0 < M\$100.000 en los 6 meses anteriores a la fecha postulación.			Empresas con ventas anuales netas entre M\$10.000 y M\$100.000 en los 12 meses anteriores a la fecha postulación.	Empresas con ventas anuales netas = 0 < M\$30.000 en los 6 meses anteriores a la fecha de postulación.	Empresas con ventas = 0 < a M\$100.000 en los 6 meses anteriores a la fecha postulación.		
Empresas con una antigüedad < a 2 años	Empresas con una antigüedad < a 3 años	Empresas con una antigüedad < a 3 años	Empresas con una antigüedad < a 5 años	Empresas con una antigüedad < a 1 año.	Empresas con una antigüedad < a 2 años en un giro relacionado con el objetivo del proyecto		Empresas con una antigüedad < a 3 años en un giro relacionado con el objetivo del proyecto.
						Personas naturales que sean fundadoras o titulares o empresas que ejecuten un	

Capital Semilla	PRAE	SSAF-I	SSAF Desarrollo	SSAF Social	SSAF Desafío	START UP Chile	
						TS Factory	SEED
						proyecto global que utilice a Chile como plataforma.	

Fuente: Elaboración del Panel a partir de la información levantada y sistematizada de las Bases de Convocatorias vigentes.

Cuadro Nº 3: Estructura de Financiamiento de los proyectos por Componente

Capital Semilla	PRAE	SSAF-I	SSAF Desarrollo	SSAF Social	SSAF Desafío	START UP Chile	
						TS Factory	SEED
Subsidio de M\$ 25.000 que representa hasta el 75% del costo total del proyecto.	Subsidio de hasta M\$ 60.000. que representa hasta el 75% del costo total del proyecto	Subsidio de hasta M\$ 10.000, que representa hasta el 75% del costo total del proyecto.	Subsidio de hasta M\$10.000 que representa hasta el 80% del costo total del proyecto.	Subsidio de hasta M\$15.000 y un mínimo de M\$5.000, que representa hasta el 80% del costo total del proyecto.	Subsidio de hasta M\$10.000 que representa hasta el 90% del costo total del proyecto <u>Extensión</u> ⁴¹ Subsidio adicional de M\$ 5.000.	Subsidio de hasta M\$25.000 que representa hasta el 90% del costo total del proyecto <u>Extensión</u> ³⁷ Subsidio adicional de hasta M\$25.000	

Fuente: Elaboración del Panel a partir de la información levantada y sistematizada de las Bases de Convocatorias vigentes.

Cuadro Nº 4: Plazo de ejecución de los proyectos por Componente

Capital Semilla	PRAE	SSAF-I	SSAF Desarrollo	SSAF Social	SSAF Desafío	START UP Chile	
						TS Factory	SEED
Hasta 12 meses prorrogable a 14 meses totales		Hasta 48 meses	Hasta 12 meses	Hasta 12 meses	Al menos 6 meses y un máximo de 8 meses	Hasta 4 meses, prorrogable a 5 meses totales <u>Extensión</u> ³⁷ Hasta 7 meses en total.	Hasta 9 meses prorrogable a 10 meses totales. <u>Extensión</u> ³⁷ hasta 14 meses en total.

Fuente: Elaboración del Panel a partir de la información levantada y sistematizada de las Bases de Convocatorias vigentes.

Cuadro N° 5: Gama de productos posibles por Componente (según situación base del proyecto seleccionado) ⁴²

Capital Semilla	PRAE	SSAF-I	SSAF Desarrollo	SSAF Social	SSAF Desafío	START UP Chile	
						TS Factory	SEED
	<ul style="list-style-type: none"> • Prospección y validación comercial realizada⁴³ • Persona jurídica constituida con iniciación de actividades ante el SII • Propiedad intelectual e industrial protegida o en proceso. • Planes de Negocios elaborados y/o actualizados • Productos o servicios empaquetados comercialmente⁴⁴ 						En las bases de las Convocatorias de este Subcomponente no se identifican Productos ni, tampoco, se pueden inferir de las Actividades Financiables como se hizo para los otros Componentes/ Subcomponentes del Programa.
	<ul style="list-style-type: none"> • PMV desarrollado⁴⁵ 				<ul style="list-style-type: none"> • PMV desarrollado¹⁶ 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones de productos en entidades reguladoras 		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Proveedores⁴⁶ 				
		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos adquiridos⁴⁷ 		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos adquiridos⁴⁸ 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocio desarrollado • Pruebas de concepto en el mercado realizadas • Internacionalización del negocio acelerado o concretado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y sofisticación del producto o servicio realizado. 			<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en la propuesta solución hasta llegar a una versión beta del producto. • Versión alfa de la propuesta solución diseñada y construida. • Validación preliminar con potenciales usuarios (impacto). • Validación preliminar con clientes (comercial). Certificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto técnicamente validado • Producto con ventas o levantamiento de capital • Producto con ventas y/o levantamiento de capital a escalabilidad internacional. 	

Fuente: Elaboración del Panel a partir de la información levantada y sistematizada de las Bases de Convocatorias vigentes.

Todos los componentes del Programa operan bajo la modalidad de convocatorias pero sus procesos de producción son diferentes distinguiéndose los siguientes dos tipos:

- Postulación directa, es decir, la postulación a las concursos o convocatorias debe realizarse de manera directa por los emprendedores. Los componentes que aplican este proceso de producción son Capital Semilla, Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento (PRAE) y Start Up Chile (“Seed” y “The S Factory”).
- Postulación intermediada, es decir, las convocatorias se realizan a nivel de los denominados Fondos SSAF a las cuales deben postular, para constituirse en Administradoras de Fondos⁴⁹, Incubadoras de Negocios⁵⁰, Entidades Patrocinadoras⁵¹ u otras instituciones con experiencia y redes relevantes ligadas al desarrollo de los emprendimientos. Una vez adjudicado el Fondo SSAF, la Administradora del Fondo gestionará la entrega del correspondiente subsidio mediante la identificación, selección y presentación a CORFO de los emprendimientos que se apoyarán. Los componentes que producen sus bienes y servicios mediante este proceso son los denominados Subsidio Semilla de Asignación Flexible, particularmente, el SSAF-I, el SSAF-D, el SSAF – Desafíos y el SSAF Social.

En el cuadro Nº 6 se detallan las características de los Fondos SSAF vigentes en términos de su estructura de financiamiento y plazo de ejecución⁵².

Cuadro Nº 6: Características de los Fondos SSAF por Componente

SSAF-I	SSAF Desarrollo	SSAF Social	SSAF Desafío
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DEL FONDO			
CORFO cofinancia hasta un 75% del Fondo SSAF-I, con tope de hasta M\$ 800.000. El cofinanciamiento restante debe ser aportado por el Administrador del Fondo SSAF-I y/o por los Beneficiarios. Estos aportes deben ser pecuniarios.	CORFO cofinancia hasta un 75% del monto total del Fondo con tope de hasta M\$ 200.000. El cofinanciamiento restante debe ser aportado por el Administrador del Fondo SSAF-D, por los Beneficiarios y/o por los Asociados (si estos últimos existiesen). Estos aportes deben ser pecuniarios.	CORFO cofinancia hasta un 80% del monto total del Fondo con un tope máximo de M\$ 100.000. El cofinanciamiento restante, debe ser aportado por el Administrador del Fondo SSAF-S, por los Beneficiarios Atendidos y/o por los Asociados, y/o Co-ejecutores, si estos últimos existiesen, el cual al menos deberá ser un 50% de aporte pecuniario.	CORFO cofinancia hasta un 80% del monto total del Fondo con un tope máximo de M\$ 120.000. ⁵³ El cofinanciamiento restante debe ser aportado por el Administrador del Fondo SSAF-Desafío, por los Beneficiarios Atendidos y/o por los Asociados, y/o Co-ejecutores, si estos últimos existiesen, el cual deberá ser completamente pecuniario.
PLAZO DE EJECUCIÓN			
Los proyectos Fondos SSAF-I tendrán una duración de 84 meses (7 años).	El Proyecto Fondo SSAF-D tendrán una duración de 3 (tres) años,	El Proyecto Fondo SSAF-S podrá tener una duración máxima de 18 meses,	El Proyecto Fondo SSAF Desafío podrá tener una duración máxima de 12 meses para la realización de las etapas "Animación" e "Inicio de Proyecto". Este plazo podrá prorrogarse por un máximo de 18 meses totales.

Fuente: Elaboración del Panel a partir de la información levantada y sistematizada de las Bases de Convocatorias vigentes.

En general, los procesos de producción del programa comprenden etapas secuenciales, actividades y actores involucrados que son debidamente identificados.

El proceso de producción de la modalidad de postulación directa comprende las siguientes etapas:

1. Postulación
2. Evaluación y selección de las iniciativas/proyectos.
3. Formalización
4. Gestión y seguimiento de las iniciativas/proyectos.

Las etapas de postulación y formalización son más bien homogéneas entre componentes y solo se observan diferencias en los actores involucrados que se explican por los enfoques territoriales de los componentes (nacional o regional) y porque dependen de distintas unidades de CORFO (subgerencia de financiamiento temprano y Start Up Chile)

Las principales diferencias en el proceso de producción se encuentran en la etapa de evaluación y de selección de proyectos entre componentes de la modalidad de postulación directa, las cuales se ven reflejadas en distintas etapas, instrumentos, criterios y ponderadores de evaluación y selección y distintos actores involucrados. No fue posible identificar las relaciones causa efecto que justifiquen estas diferencias.

La etapa de gestión y seguimiento es donde se definen las metas y métricas relevantes para medir resultados a nivel de componentes. Esta actividad es el resultado de un acuerdo entre beneficiario y ejecutivo técnico, la cual, a pesar de tener definidos criterios a seguir, en última instancia está sujeto a la discrecionalidad del ejecutivo técnico, quien a su vez es el que define el cumplimiento de la misma, lo cual le resta robustez como indicador de resultado.

Por su parte, el proceso de producción de la modalidad de postulación intermediada comprende las siguientes etapas:

1. Postulación a Administrador de Fondo SSAF
2. Evaluación y Selección de Administrador de Fondo SSAF
3. Ejecución del FONDO SSAF
 - a. Postulación de proyectos de emprendimiento
 - a.1 A la administradora de fondos
 - a.2 A CORFO
 - b. Selección de proyectos de emprendimiento
 - c. Ejecución de proyectos de emprendimiento
4. Seguimiento del Fondo SSAF.

La principal diferencia, en términos del proceso productivo, de estos componentes con los que operan vía postulación directa es que CORFO delega en las Administradoras de Fondos la convocatoria, selección y monitoreo de la ejecución de los proyectos. Por lo que CORFO es responsable de la postulación, evaluación y selección de las Administradoras de Fondo, como del seguimiento del fondo mismo⁵⁴.

Existen diferencias⁵⁵ en los mecanismos de postulación a un fondo, y la frecuencia con la que se implementa en cada componente, junto a los plazos de ejecución del fondo y de los proyectos de emprendimiento.

La existencia las dos modalidades de operación surge en el año 2011, donde se creó la línea de financiamiento SSAF (Subsidio Semilla de Asignación Flexible), con la finalidad de mejorar las colocaciones del Capital Pre Seed por rapidez y pertinencia para emprendimientos de innovación. Consultado a CORFO las razones de que a la fecha de esta evaluación coexistan ambas modalidades, se señaló que el modelo de selección y financiamiento de emprendimiento dinámico aún se encuentra experimentando y refinando diferentes procesos y métodos a nivel público y privado en distintas partes del mundo. Esto se debe principalmente a que los mecanismos de selección pueden diferir en diferentes grados dependiendo de lo que se busque evaluar, tratar y el efecto a generar en los emprendimientos por apoyar⁵⁶. Además, bajo el diagnóstico que no hay infraestructura de apoyo al emprendimiento instalada en todo el país, es necesario combinar estrategias de financiamiento directo e indirecto. Con la experiencia adquirida, recién se obtuvieron algunas primeras conclusiones durante el 2018, con lo cual se realizarán cambios a través de la simplificación de instrumentos.

Las principales instituciones con las cuales se relaciona el Programa se agrupan en las siguientes tres categorías:

- Otras áreas de CORFO: Subgerencia de Ecosistemas de Emprendimiento, Direcciones Regionales, la subgerencia de comunicaciones, la Gerencia Legal y la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Operaciones.
- Otras Entidades Públicas: División de Innovación del Ministerio de Economía, Gobiernos Regionales, SERCOTEC, Ministerio de Hacienda.
- Entidades y actores del sector privado: Entidades Patrocinadoras e Incubadoras, Empresarios, profesionales y/o académicos que integran el Subcomité de Financiamiento Temprano de Emprendimientos.

El ámbito de acción territorial del Programa PFTE es nacional.

Durante el período 2015-2018, los 7 componentes del Programa aprobaron un total de 3.045 proyectos y recursos por un monto ascendente a M\$ 102.726.739⁵⁷ ⁵⁸ destacando, de acuerdo a la información presentada en el cuadro N° 7, la participación de Start Up Chile, particularmente del subcomponente SEED, de PRAE, de SSAF Innovación y de Capital Semilla los cuales, en conjunto, adjudicaron el 86% de los proyectos que, a su vez, representaron el 92% del total de recursos aprobados durante el período.

CORFO ha definido la población potencial como las nuevas empresas (menores a 3 años) para quienes el problema del financiamiento ha sido un obstáculo para crecer⁵⁹. La población objetivo del Programa corresponde a emprendimientos con problemas de financiamiento que son dinámicos⁶⁰. Según CORFO, dado el nivel de desarrollo que tiene Chile, un emprendimiento dinámico es aquel que tiene alto potencial de crecimiento, esto es, que en los siguientes 3 años tenga la capacidad de crecer a tasas superiores al 20%, es decir, que el negocio o emprendimiento pueda crecer al doble cada 3 ó 4 años⁶¹.

Cuadro Nº 7: Cobertura Años 2015-2018

Año	Población Potencial (a)	Población Objetivo (b)	Beneficiarios Efectivos (c)	Beneficiarios respecto a Población Potencial (%) (c)/(a)	Beneficiarios respecto a Población Objetivo (%) (c)/(b)
2015	158.081	20.392	732	0,46%	3,59%
2016	169.371	21.849	873	0,52%	4,00%
2017	181.856	23.459	753	0,41%	3,21%
2018	199.527	25.739	687	0,34%	2,67%
%Variación 2015-2018	26%	26%	-6%		

Fuente: Elaboración propia

El período de ejecución del programa abarca los años comprendidos entre el 2014 a la fecha y no existen antecedentes respecto a una eventual fecha de término.

2. Resultados de la Evaluación

Respecto de la justificación del Programa

El problema/necesidad a cuya solución contribuye el Programa, dado el rol de los emprendimientos dinámicos e innovadores en la activación y dinamismo de la economía, está vigente y constituye, efectivamente, una preocupación de política pública.

Los problemas/necesidades que el Programa PFTE busca resolver - la existencia de brechas en los emprendimientos dinámicos e innovadores en sus etapas tempranas de desarrollo que obstaculizan su despliegue y transformación en empresas de alto crecimiento complementado con la inexistencia de financiamiento privado en las etapas tempranas de desarrollo de los emprendimientos - están debidamente identificados y son problemas reales respecto de los que existe consenso en la bibliografía especializada.

El Programa apunta a resolver problemas de asimetrías de información y fallas de coordinación presentes en la actividad emprendedora en su primera etapa de desarrollo permitiendo con ello la generación de las externalidades positivas al transitar hacia la consolidación de empresas con alto potencial de crecimiento, todo lo cual justifica la intervención del Estado.

Respecto del diseño del Programa (lógica vertical)

Los objetivos a nivel de Fin y de Propósito fueron, respectivamente, formulados y re formulados a partir de un proceso de análisis y discusión llevado a cabo entre la contraparte institucional y el Panel.

El fin se encuentra adecuadamente definido, pues, por una parte, identifica el resultado final esperado al cual el Programa busca contribuir y, por otra, da cuenta del impacto del Programa en el ámbito de política pública en el cual se encuentra involucrado.

El propósito está adecuadamente definido por cuanto identifica la población que presenta el problema/necesidad que el Programa apunta a resolver, el resultado intermedio a ser logrado y los elementos claves de la estrategia de intervención del Programa.

Los problemas/necesidades que contribuye a resolver (objetivo a nivel de fin) y, consiguientemente, los que espera resolver (objetivo a nivel de propósito) se encuentran debidamente relacionados entre sí.

De los 7 componentes, 2 no son necesarios para el logro del propósito - SSAF Desarrollo y SSAF Social- por cuanto apoyan emprendimientos que no son parte de la población objetivo del Programa.

Respecto de los otros 5 componentes, no se tienen evidencias para afirmar que son suficientes para el logro del propósito debido a que los componentes no se encuentran debidamente definidos ni los productos que generan debidamente especificados.

La gama de productos posibles que cada componente puede generar, y que el Panel identificó a partir de las actividades financiables establecidas en las Bases de Convocatorias, permiten afirmar que los productos son necesarios para producir los componentes. Respecto de si los productos son suficientes para el logro del Propósito no existen evidencias para afirmarlo debido a que el Programa no cuenta con información respecto a los productos específicos generados por cada componente. Los productos son establecidos proyecto a proyecto según la situación base al momento de entrada al programa..

Entre los componentes del Programa no se verifican relaciones de complementariedad y/o de secuencialidad. Aún más, el diseño de los componentes puede estar evidenciando duplicidades. Es el caso del PRAE y el Capital Semilla que ejecutan intervenciones similares, dadas las características que comparten (montos topes de subsidio, porcentaje de cofinanciamiento y plazo máximo de ejecución de los proyectos) en poblaciones objetivos también compartidas (el PRAE se focaliza en emprendimientos regionales y el Capital Semilla emprendimientos provenientes de todas las regiones del país). Por lo tanto, a partir de la revisión y análisis, a nivel de diseño, de los tipos de emprendimientos que apoya el Programa, los segmentos de beneficiarios que atiende cada componente, los tipos de intervenciones que se ejecutan se evidencia que los componentes operan como “compartimentos estancos”, es decir, el programa adolece de una estrategia de intervención definida que dé cuenta de la existencia de actividades encadenadas que apunten al logro del propósito.

El programa se caracteriza por el uso de un lenguaje complejo que incorpora una gran cantidad y variedad de conceptos. Para efectos de homogeneizar el lenguaje, elemento esencial para poder, por ejemplo, estandarizar las definiciones del alcance y objetivo de cada uno de los componentes, se elaboró en el marco de la presente evaluación un glosario de conceptos.

Respecto del diseño del Programa (lógica horizontal)

La principal dificultad en la definición de indicadores de eficacia es contar con información robusta (para la medición de variables asociadas a resultados como ventas, generación empleo, acceso financiamiento privado, etc.) y de manera oportuna (para medición de indicadores de procesos). Respecto a los indicadores de resultado a nivel de propósito y de resultados a nivel de componentes, se debieran revisar e identificar las actividades que se requieren para la producción de resultados esperados y el logro de metas.

Respecto de la Implementación del Programa

El proceso de producción se encuentra debidamente descrito en términos de la identificación de las etapas y actividades que se ejecutan y de los responsables de cada uno de ellas.

La existencia de las dos modalidades de producción es justificada por CORFO, como un proceso de experimentación y que es común en el ámbito de la innovación. Los componentes SSAF se originan como una forma de potenciar el financiamiento temprano de emprendimientos dinámicos, dada las ventajas que la evidencia internacional otorgaba a incubadoras en términos de rapidez y pertinencia.

Respecto al proceso de evaluación y selección de proyectos, en ambas modalidades se observan distintas etapas (llevadas a cabo por distintos actores) que reflejan la necesidad de más de una etapa de evaluación que permita discriminar que los proyectos estén alineados con lo que se busca en los instrumentos. Si bien existe una etapa de pertinencia, existen diversos criterios técnicos para los cuales se requiere una evaluación que permita un siguiente grado de profundidad en el análisis. A continuación, se presentan las etapas de evaluación estandarizadas para los componentes de postulación directa y el número de postulantes que participa en cada una de ellas.

Cuadro Nº 8: Porcentaje de postulantes por etapa de proceso de selección, 2018

Etapas	CS	PRAE	SEED⁶²	TSF
Total postulantes que se presentan al concurso	100%	100%	100%	100%
Postulantes que cumplen con antecedentes legales	100%	100%	100%	91%
Postulantes que cumplen con pertinencia técnica	69%	65%	88%	91%
Postulantes que son rankeados y presentados a última fase de evaluación	8%	57%	28%	91%
Postulantes asignados (efectivamente beneficiados)	4%	10%	12%	15%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro para el componente Capital Semilla y el subcomponente Seed⁶³, del total de postulantes la mayoría de ellos no llega a la última fase de evaluación para ser rankeados. Lo anterior, podría ser interpretado que, por lo menos para el caso de Capital Semilla, el total de proyectos asignados representa un porcentaje importante de los que cursan el proceso completo de selección, de hecho, la mitad de los proyectos que llegan a ser rankeados y presentados a la última fase de evaluación son asignados. En el caso de CS y PRAE, existe una instancia de evaluación (Precomité y CER, respectivamente) entre aquellos que cumplen pertinencia técnica y los que son presentados a última etapa de evaluación (Subcomité de Financiamiento Temprano y CAR, respectivamente). Para Seed y TSF, existen más de una evaluación entre los que cumplen pertinencia técnica y la última fase de evaluación.

Los criterios de selección utilizados en la última etapa de evaluación, en términos generales se consideran adecuados ya que siguen la tendencia internacional, esto es: potencialidad de la propuesta, capacidades del equipo emprendedor y congruencia con el proyecto. Sin embargo, al comparar los distintos componentes no es claro que las diferencias en los procesos de selección definidos, que consideran actividades específicas presentes en un componente y en otros no, permitan que se implemente una mejor focalización del programa. Lo mismo ocurre con las diferencias sutiles pero existentes en las definiciones de criterios de selección relacionadas a nivel de ventas y años de antigüedad. En las etapas intermedias de evaluación no se encuentra claridad

cuáles son los criterios aplicados para definir qué proyectos pasan a la siguiente etapa de evaluación.

Respecto al seguimiento y monitoreo de los proyectos, son los ejecutivos en acuerdo con los beneficiarios que definen las metas y métricas en base a la cual se evaluará cada proyecto. Para esto se revisan las propuestas presentadas, las bases de cada concurso y la situación inicial de cada proyecto. De igual forma, se considera que la definición de metas y métricas es un proceso subjetivo, en donde el mismo agente que define es el que evalúa el cumplimiento de éstas.

Existe una estructura bastante clara y definida respecto a las responsabilidades vinculadas a la ejecución de cada actividad y etapa. Dada la temporalidad de cada componente junto a la frecuencia con la que se comienza un proceso productivo, las 8 líneas de financiamiento están activas durante todo el año calendario, en sus distintas etapas, pudiendo estar activos dos concursos de la misma línea, pero en distintas etapas en la misma época del año. Entonces como los ejecutivos técnicos (de la subgerencia de Financiamiento Temprano, de Start Up Chile o de la Dirección Regional) cumplen un rol en todas las etapas de los procesos productivos, se considera que el capital humano que se exige como requisito en cada uno de los cargos es el adecuado. Considerando que los ejecutivos técnicos participan de las etapas de selección de proyectos y del monitoreo del programa, es muy importante que la distribución de ejecutivos técnicos entre líneas de financiamiento y la cantidad de proyectos en los que participa sea la adecuada de tal forma que la dedicación en horas hombre sea la que se requiere para cumplir las funciones asignadas

Los criterios de selección, en términos generales se consideran adecuados ya que siguen la tendencia internacional⁶⁴, esto es: potencialidad de la propuesta, capacidades del equipo emprendedor y congruencia con el proyecto. Previo a la selección final existen etapas intermedias de selección. Sin embargo, al comparar los distintos componentes no es claro la relación de causalidad que explica las diferencias en los procesos de selección definidos (etapas, instrumentos y criterios), y tampoco fue posible identificar, en base a la experiencia de los profesionales de CORFO, cuál de las etapas y los criterios de evaluación utilizados en cada componente “descrema” al total de beneficiarios. Lo mismo ocurre con las diferencias sutiles pero existentes en las definiciones de criterios de selección relacionadas a nivel de ventas y años de antigüedad.

Respecto a la complementariedad con otros programas de CORFO, en particular Scale Up, existe una relación de secuencialidad. En el caso del Programa de Subsidio a la operación oferta de atención al emprendimiento, de la Subgerencia de Ecosistemas de Emprendimiento, se considera que efectivamente muchos de los productos que este programa ofrece son utilizados por los beneficiarios de Financiamiento Temprano durante el proceso productivo descrito en el anexo 3.A., es decir, que existe complementariedad. Asimismo, los gastos operacionales de las administradoras de los Fondos SSAF I y SSAF D son financiados con recursos del Programa de Subsidio a la operación oferta de atención al emprendimiento.

Respecto a la cuantificación de la población potencial y objetivo (y su correspondiente crecimiento), está subestimada ya que no incluye a las personas naturales (los cuales representan el 50% de los beneficiarios cada año), tanto chilenas como extranjeras (con o sin residencia en Chile), que tienen problemas de financiamiento para llevar a cabo un emprendimiento dinámico. Respecto al crecimiento permanente estimado, el panel aprecia que éste se debe al aumento de las nuevas empresas creadas año a año, pero asumiendo que el porcentaje de empresas que señala que la falta de financiamiento es un

obstáculo para su crecimiento es constante. Lo mismo se concluye de la estimación de población objetivo y su crecimiento, donde la proporción de empresas que realiza innovación es constante para el periodo de evaluación. Para ambos casos, es importante distinguir si los cambios estimados dependen del aumento del N° de empresas y/o de la proporción de empresas que tiene problemas de financiamiento o de la proporción de empresas que hace innovación

La relación entre la población efectivamente atendida (beneficiarios efectivos) y la población potencial ha disminuido entre 0,46% a 0,34%, es decir, en 0,1 puntos porcentuales en el periodo de evaluación. Lo anterior, se explica porque los beneficiarios han disminuido mientras que la estimación de población potencial aumenta. Lo mismo ocurre con la relación entre la población efectivamente atendida (beneficiarios efectivos) y la población que el programa tiene considerado o planificado atender (población objetivo). Esta relación ha disminuido de 3,59% a 2,67%, es decir, en casi un punto porcentual. Este análisis pierde validez dado los problemas que se detectaron en la estimación de población potencial y objetivo.

La principal dificultad para analizar la coherencia entre población (potencial/objetivo/beneficiarios) está en que la cuantificación de la población objetivo y potencial es una estimación de una condición ex post (emprendimientos dinámicos) y basado en encuesta que no se actualizan periódicamente (Encuesta de innovación). Además, el número de beneficiarios está determinado por el número de cupos por componente, el cual a su vez depende del presupuesto asignado.

Respecto a calidad y eficacia

La información disponible depende de cuantos beneficiarios están dispuestos a responder la encuesta de seguimiento y de cuantos beneficiarios tengan un RUT de persona jurídica válido en el SII al egresar del programa. Las razones para no contar con RUT de persona jurídica pueden ser dos, porque postuló y egresó como persona natural y porque el rut de persona jurídica con el que postuló y/o egresó no es válido en el SII. Entonces, independiente del número de beneficiarios que tenga información, dado el origen de ésta, no es representativo del universo de beneficiarios.

El segundo problema, es que la calidad del dato no es la adecuada ya que por una parte es auto reporte (la que proviene de la encuesta) y, por otra, corresponde a la mediana del rango de ventas al que pertenece (la que proviene del SII).

De los 732 beneficiarios del año 2015, solo 276 cuentan con información, es decir, 456 no cuentan con información.

Cuadro N° 9: Número de beneficiarios total y que no cuentan con información según motivos, año 2015

Beneficiarios	N°	%
Total	732	100%
Sin información	456	62%
<ul style="list-style-type: none"> Que egresan como personas naturales y son de SUP (a quienes no se les exige formalizar como personas jurídicas a quienes postularon como persona natural) 	260	35%
<ul style="list-style-type: none"> Con RUT persona natural⁶⁵ 	89	12%
<ul style="list-style-type: none"> Con RUT persona jurídica, pero con datos que no son de la misma fuente de información (Encuestas y SII para años de ventas 2016 y 2017) 	107	15%

Fuente: Elaboración propia

Con la información disponible para esta evaluación no es posible pronunciarse respecto al cumplimiento del objetivo a nivel de propósito. El resultado general que se observa de la información disponible (para el año 2015) es que entre el 10% y 30% de los emprendimientos beneficiados logran estar habilitados para escalar y presentan condiciones de alto crecimiento.

No fue posible identificar resultados de programas similares, ya sea a nivel nacional o internacional (del sector público o privado). Tampoco existen metas establecidas respecto al cumplimiento de estos indicadores.

Se han beneficiado a 3.045 emprendimientos en el periodo de evaluación, por lo que se considera que el programa ha contribuido a completar el financiamiento requerido de emprendimientos. La magnitud de este aporte debiera depender de si los emprendimientos beneficiados son o no dinámicos.

El componente PRAE y subcomponente Seed, que entregan igual monto de subsidio (\$25 millones) y con diferencias en la naturaleza de los proyectos que financian, son los que más proyectos han financiado, seguido por Capital Semilla. El subcomponente TS Factory, cuyo monto de subsidio es menor (\$10 millones) es también el que menos proyectos financia lo cual podría explicarse por su focalización y su corta duración, esperando que el proyecto beneficiado, una vez que concluya su participación en TS factory participe de otras líneas de financiamiento de CORFO.

Los componentes Capital Semilla y PRAE han mantenido más bien constante el valor del indicador Cumplimiento de metas, entre 2015 y 2016⁶⁶, cuyos valores fluctúan entre 60 y 70%⁶⁷. En el caso de los dos subcomponentes que forman parte del componente Start Up, Seed y The S Factory, el % de cumplimiento de metas es muy cercano al 100% para todo el periodo de evaluación. El problema que tienen estos indicadores es que la definición de metas en última instancia es un proceso subjetivo, dado la heterogeneidad de las situaciones iniciales de cada proyecto.

El % de beneficiarios de TSF que participan en otros programas de financiamiento temprano de CORFO ha aumentado de 20% a 50%, los que principalmente se dirigen a Seed, lo cual debiera aumentar ya que la participación secuencial en otro programa CORFO es necesaria para estar habilitado para escalar. TSF es seguido por SSAF Innovación, SSAF Desarrollo y Seed. En el caso de SSAF Innovación, los beneficiarios también participan en Seed y Capital Semilla, mientras que en el caso de SSAF Desarrollo se observa también participan en PRAE y Capital Semilla.

En definitiva, el número de emprendimientos y el número de incubadoras depende del modelo de operación de cada una y la etapa de financiamiento en la que se encuentra la Administradora del Fondo.

A finales del año 2014 se formalizaron los proyectos de las administradoras Fondos SSAF-I, por lo tanto, durante el primer semestre del año 2015 realizaron sus procesos de selección para luego postular los emprendimientos a CORFO (en particular fase 1). Posteriormente, hay un incremento importante dado que entran en régimen. Luego va disminuyendo el número de emprendimientos, dado que el proceso de operación implica que las administradoras provisionan recursos para los emprendimientos que continuarán su ejecución y postulación a fase 2. Esto implica que el volumen de recursos disponibles para colocar en proyectos nuevos es menor y en consecuencia se observa la disminución de emprendimientos en los años 2017 y 2018.

Respecto a SSAF D, se tomó la decisión de no continuar con este componente. Por lo tanto, el cierre se realizó en forma paulatina, siendo el último concurso lanzado el año 2017

Respecto a SSAF Desafío, se delegó a regiones en el año 2017, por lo tanto hay Fondos SSAF Desafíos que son apoyados con recursos regionales (a partir de ese año) y por lo tanto se incrementó el número de administradoras así como el número de emprendimientos en este componente.

Respecto a SSAF Social, la variación en el número de emprendimientos depende del momento del año en que se lanzaba el concurso, ya que las administradoras tienen máximo 6 meses desde el inicio para presentar proyectos.

Cuadro N° 10: Número total de Administradoras de Fondo SSAF funcionando por año, período 2015-2018

Componente	2015	2016	2017	2018
SAFF I	11	11	10	12
SAFF D	5	3	2	1
SAFF Desafío	n/c	4	8	10
SAFF Social	7	7	4	7

Fuente: Elaboración propia en base a Base de Datos Emprendimiento.

Solo en siete casos una administradora participa en la administración de más de un fondo, los casos más reiterados (más de un fondo en más de un año) son las administradoras asociadas a universidades. Además, se aprecia que todos los años participan nuevas administradoras de fondos, lo cual es un indicio de que no hay captura en este mercado.

La cantidad de beneficiarios por año para cada componente está directamente determinada por el número de cupos por componente, y las variaciones observadas tan solo reflejan las variaciones en el número de cupos, lo cual, a su vez, está determinado por las prioridades que CORFO establezca. A nivel global, se observa que, a partir del año 2016, el total de beneficiarios ha disminuido en 6%. De los componentes del programa, SSAF Desafío es el que más ha aumentado entre el año 2016 al 2018 (176%), seguido por The S Factory que aumentó en 39% entre 2015 al 2018 (8% de 2016 a 2018) y, por SSAF I que aumentó en periodo de evaluación en 29% (pero disminuyó en 39% entre 2016 y 2018⁶⁸). Al contrario, SSAF D disminuyó en 87% el número de beneficiarios y esta disminución ha sido continua en el período de evaluación⁶⁹, mientras Seed en 41%, lo cual responde a la decisión de disminuir el número de concursos Seed por año. El componente que presenta mayor fluctuación es el PRAE, lo cual se explica porque la decisión del número de concursos está descentralizada y responde a la disponibilidad de presupuesto anual por región, dado el presupuesto asignado, y el más estable en términos de beneficiarios es el componente de Capital Semilla.

Respecto al programa como un todo, más del 50% de los beneficiarios se encuentran en la Región Metropolitana, aunque este porcentaje ha venido disminuyendo desde el año 2015. Otras regiones que concentran una proporción de beneficiarios entre 5 y 10% para el año 2018, son Valparaíso, Bio Bio y Coquimbo. El % de proyectos liderados por una mujer ha aumentado en 6 puntos porcentuales en el periodo de evaluación (de 25% a 31%). El tipo (persona natural o jurídica) de postulante con la que llegan los beneficiarios asignados, es bastante estable en términos porcentuales: el 45% de los beneficiarios asignados postulan como persona jurídica y 55% como persona natural.

La tasa de aprobación por componente calculada como número de beneficiarios asignados respecto del total de postulantes que cumplen con pertinencia técnica es, para

el año 2018, 6% para CS, 15% para PRAE, 14% para SUP y 17% para TSF. La demanda insatisfecha total, proyectos que cumplen requisitos técnicos y legales y que no cuentan con financiamiento, para estos componentes es de 1.211 en el año 2018.

En el ámbito calidad, no es posible obtener resultados comparables con otras instituciones ya que la metodología de levantamiento de información no es la misma. Con la información levantada se obtiene que el programa de financiamiento temprano presenta un ISN que varía entre 48% y 65%, el cual varía constantemente en el periodo de evaluación. Debido a la baja representatividad de la información, no es posible comparar este resultado con el de otras instituciones públicas.

Respecto de Economía y Eficiencia

Economía

Respecto del presupuesto proveniente de la institución, el programa presenta una participación que se mantiene en torno al 2% en los últimos años y que, en términos absolutos, presenta una evolución a la baja desde 2015, alcanzando una reducción significativa, de 14,4%, en el periodo 2015-2019. Dicha reducción, se explica principalmente por el presupuesto 2019, significativamente menor (en torno al 9%) respecto del año inmediatamente anterior. Esta reducción, coincide con una reducción importante en el presupuesto de la institución durante el mismo periodo (cae sobre el 16% entre 2018 y 2019).

La institución presenta un presupuesto con una alta variación interanual, subiendo significativamente en un 37% entre 2015 y 2016, seguido de bajas y alzas (sobre el 10%) en los periodos siguientes. En el periodo de análisis, se observa un alza global de 15,5%.

Al considerar el presupuesto de todas las fuentes del Programa, las fuentes externas a la institución agregan en promedio un 36% adicional al presupuesto de la institución responsable y presentan una alta tasa de variación en el periodo. La variación real del periodo para el presupuesto total del Programa alcanza una reducción cercana al 10% con una tendencia a la baja en el periodo 2015-2019.

Los aportes extra institucionales se relacionan principalmente con el aporte de los beneficiarios al financiamiento de sus iniciativas de inversión, y por otro lado, a los aportes relacionados al Fondo de Innovación para la Competitividad administrado por Subsecretarías e Economía y Gobiernos Regionales.

Respecto a las transferencias (subtítulo 24), estas representan, para todos los años en evaluación, entre un 93% y un 94% del presupuesto de la institución, transformándose en el ítem principal en la asignación al Programa.

Los recursos de la Gerencia de Emprendimiento y, por lo tanto, los recursos de la Subgerencia de Financiamiento Temprano de Emprendimiento provienen de tres fuentes: el regulado en la Ley de Presupuesto de cada año; FIC (nacional y regional) mediante convenios de desempeño para la transferencia de recursos con la Subsecretaría de Economía y los Gobiernos Regionales, respectivamente.

El Programa en evaluación ha logrado mantener estable la asignación presupuestaria durante el periodo, con una caída puntual significativa el año 2019, lo que marca o explica el descenso general del periodo de un 17%. El aporte de “otras instituciones públicas”

(Subsecretaría de Economía y Gobierno Regional) ha sido significativo (4% al 10% de las fuentes de financiamiento totales) durante el periodo en evaluación.

Los aportes propios de los beneficiarios son considerados como una fuente de financiamiento que nace del aporte de los emprendedores a la iniciativa presentada. De acuerdo a los datos entregados, este valor coincide, en todos los casos, con el financiamiento mínimo requerido como aporte privado, y que en el global contribuye desde el 16% al 19% de financiamiento o presupuesto total destinado a contribuir a los objetivos del Programa. Esta estimación fue solicitada por el Panel y se obtuvo a partir de la agregación de la información registrada en el SGP.

La metodología de estimación de aportes privados está asociada al porcentaje no subsidiado del proyecto (entre 25% y 30% del costo total aprobado en la mayoría de los casos),

De acuerdo a los antecedentes financieros proporcionados por el programa, y la desagregación para gastos de producción y administrativos, los gastos de administración evolucionan al alza y representan, del gasto total del Programa, desde 5,8% en 2015 al 11.6% en 2018. Lo anterior arroja un valor cercano al 91% como gasto promedio asociado a la producción para el período en evaluación 2015-2018. Al respecto, CORFO indica, como factor explicativo a esta evolución, que esta situación responde a un cambio que se introdujo en las bases de los componentes Capital Semilla y PRAE en el año 2015. “Se incorporaron gastos de administración por patrocinio de los proyectos, los cuales muestran una curva de crecimiento ya que se pagan una vez que las entidades patrocinadoras demuestran que realizaron acciones de apoyo a los emprendimientos. Por lo tanto, en el año 2017 se pagaron patrocinios del año 2015 y 2016; asimismo en el 2015 se pagaron pocos patrocinios de los proyectos” Respecto de lo mismo, CORFO informa que a partir del año 2018 se eliminan de las bases de dichos componentes, el Overhead Variable (premio).

Por otra parte, los gastos de producción del programa se desagregan en recursos humanos directos a la producción y otros gastos asociados principalmente a transferencias, los primeros explican alrededor del 2,5% del gasto total de producción, evolucionando al alza desde el 2,1% en 2015 al 3% en 2018, siendo entonces las transferencias (asociadas a “otros gastos” de gastos de producción en el cuadro anterior) el principal ítem asociado al proceso de producción de los componentes del programa.

Un análisis por componente, nos permite inferir que para el año 2018, el gasto de producción se concentra en la Región Metropolitana, alcanzando en esta región el 54% del gasto total nacional de producción (al año 2017 corresponde al 52%). Le siguen, muy por debajo, las regiones de Valparaíso; Bío Bío y Araucanía, con participaciones levemente por encima de 7%. Al 2018, estas participaciones estuvieron sobre el 10%. La distribución Región Metropolitana/ Otras Regiones se observa menos concentrada si analizamos el año anterior 2017, aumentando el gasto regional a un 48% versus el 46% de 2018.

Si excluimos el PRAE del análisis anterior, la Región Metropolitana concentra casi el 70 % de los recursos públicos y privados destinados a la producción de los componentes del Programa. Se infiere a partir de esta cifra, la importancia del PRAE como componente que amplía la cobertura geográfica de la distribución del gasto.

La distribución del gasto por componente nos muestra, para el 2018, SSAF Innovación Y PRAE, suman más del 50% del gasto total de producción. Al 2017, estas dos líneas acumulaban casi el 60% del gasto total a ese año. Si a los dos componentes anteriores agregamos las líneas de financiamiento Start Up y Capital Semilla, la participación acumulada de estos 4 instrumentos alcanza el 90% del gasto.

De acuerdo a los antecedentes financieros y presupuestarios entregados por la institución, a juicio del Panel, el Programa presenta un buen desempeño en el uso de los recursos, toda vez que las brechas entre el presupuesto vigente y el gasto devengado son mínimas. La flexibilidad en el uso de los recursos permite que el gasto se ajuste prácticamente en un 100% al presupuesto vigente.

La estimación del aporte de los beneficiarios se realiza en base a un costo de proyecto declarado que se ajusta a los requerimientos de CORFO, a sus ítems “financiables” y los montos máximos por ítems. Entonces, es el aporte privado pecuniario aprobado la más cercana aproximación al esfuerzo financiero que realiza el emprendedor. El aporte privado fluctúa entre 17 y 20%, valores que deben ser interpretados de acuerdo a las consideraciones previas, esto es, representan el aporte mínimo solicitado por CORFO como cofinanciamiento de los proyectos adjudicados.

En definitiva, respecto de la dimensión Economía del programa, podemos concluir que existe un buen uso de los recursos que le son asignados, los que principalmente se relacionan con las transferencias por subsidios. La institución y la Gerencia a cargo del Programa tiene los mecanismos y flexibilidad suficientes para realizar los ajustes necesarios para un uso eficaz y oportuno de los recursos.

Los gastos administrativos dentro del gasto total asociado al programa, se encuentran en una proporción razonables, a pesar de que evolucionan al alza en el periodo, desde 5,8% en 2015 a 11,6% en 2018.

Con respecto a la participación regional, existe una marcada concentración de los recursos en algunas zonas del país, esto es, Región Metropolitana, Valparaíso, Bio Bio y Araucanía. No obstante, esto coincide con la concentración de población de cada una de estas zonas, pero sobretodo está bien fundamentada por criterios muy claros de asignación regional que posee el programa. La participación de los recursos en las regiones se ve claramente equilibrada por el programa PRAE, sin el cual la concentración en la Región Metropolitana sería del orden del 70%

El aporte calculado de los emprendedores beneficiados es del orden de 17% al 20% del Gasto total del Programa, cofinanciamiento que está determinado por las bases de los distintos componentes del programa y responde al aporte pecuniario mínimo de los instrumentos. Con relación al total de las fuentes de financiamiento, el aporte privado está en torno al 20% en el periodo, correspondiendo el 80% a fuentes presupuestarias.

De la Eficiencia

El costo o gasto total promedio por proyecto que recibe el beneficio (proyectos ganadores) fluctúa, en el periodo 2015-2018, entre 33 y 39 millones. Este gasto incluye todos los gastos asociados al proyecto ganador, tanto a la entrega del servicio (transferencias, bienes y servicios, recursos humanos y otros gastos de carácter administrativo), como el aporte propio del beneficiario. Este costo, en lo que corresponde al gasto estatal (aproximadamente el 80%), se explica principalmente por el monto del subsidio, cuyos

máximos, dependiendo del instrumento, va desde 60 millones, en el caso de SSAF Innovación hasta 10 millones en el caso de SSAF Desarrollo.

Con relación al gasto de administración que sostiene la producción de los componentes, esta va desde 2,2 millones de pesos en 2015 hasta 4,2 millones por beneficiado para el 2017, subiendo casi el doble en el periodo de evaluación.

Con relación al indicador costo-efectividad, sólo tenemos indicadores de eficacia a partir de una muestra no aleatoria de proyectos, y solo para un año (2015), por lo tanto, no es posible concluir acerca de si dicho índice es apropiado o no.

Como es esperable, por el alto porcentaje de costos que significan las transferencias, el costo asociado a cada proyecto en cada línea de financiamiento tienen una alta correlación (coeficiente de correlación = 94%) con los subsidios máximos asociados a cada componente, por lo tanto, su varianza intercomponentes⁷⁰ está también explicada por los montos máximos del subsidio a cada instrumento. En valor absoluto, la media está explicada, tanto por el subsidio como por el aporte propio, es decir, refleja el costo de producción total unitario de los proyectos en cada línea de financiamiento, incluido el aporte de los emprendedores.

La variación temporal interanual, para el período en evaluación, está representada por la desviación estándar en el cuadro anterior. Ahí se muestra que es el SSAF Social el componente que presenta mayor variabilidad (64%), marcada principalmente por un gasto promedio significativamente más alto el año 2017. Le sigue con una alta volatilidad en el tiempo, las líneas de financiamiento SSAF Desafío, SSAF Desarrollo y SSAF Innovación, en orden descendente. Por el contrario, son los componentes Start Up, PRAE y Capital Semilla, de postulación directa, aquellos con mayor estabilidad en su gasto por proyecto asociado (desviación estándar menor).

Para el costo de producción de los componentes, la fracción de gastos, por beneficiario, asociados a RRHH respecto del total de costo de producción tiene una evolución positiva desde 2,5% en 2015 a 3,6% en 2018. Algo parecido sucede al observar la evolución del gasto absoluto en RRHH por proyecto beneficiado, este tiene una evolución al alza en el periodo, desde M\$739 en 2015 hasta M\$1.012 en 2018. Esto refleja una pérdida relativa de eficiencia en el tiempo del orden de 37%. El mismo ejercicio lo hacemos con el total de postulaciones en el periodo, y observamos que el gasto unitario en recursos humanos por proyecto postulado también presenta una evolución al alza, marcando una pérdida relativa de eficiencia del orden de 73% (aumento del costo unitario por postulante para el ítem recursos humanos).

Respecto de los niveles de gastos de producción en recursos humanos, éstos son razonables en términos de tamaño relativo al costo total del programa y a otros programas donde el subsidio es el producto principal que se entrega (ejemplos: Capital Semilla Sercotec, Subsidios DS MINVU, otros programas de fomento CORFO). No obstante aquello, existe una pérdida de eficiencia en el tiempo, que de acuerdo a la información de remuneraciones anuales que entrega CORFO como parte de las estimaciones de costos, se relaciona principalmente a aumento en el número de profesionales involucrados a los procesos de producción y a aumentos en remuneraciones, en proporciones superiores a las variaciones en número de beneficiados y de postulaciones. De acuerdo a CORFO, también debe considerarse un aumento de los proyectos que son sujetos de seguimiento (acumulación de proyectos en el tiempo), con la consecuente y creciente asignación de horas laborales en proporción a ello.

Con relación a las dos modalidades de postulación, directa e intermediada, en ambos casos los gastos asociados a overhead y los gastos relacionados a premios han ido evolucionando al alza en el tiempo.

En el caso de postulación directa, los premios son pocos significativos, siendo el gasto de overhead el que tiene mayor peso como parte de las retribuciones a las entidades gestoras. Si solo consideramos el periodo 2016-2017, se pagaron, por ese concepto, montos que van en alza, desde los 130 millones hasta los 860 millones en 2018, es decir, aumenta más de 6 veces lo pagado.

Para postulación intermediada, ambos ítems, overhead y premios, son importantes en cuanto a montos involucrados. Para el periodo 2016-2018, el overhead experimenta un aumento del 16,6% y los premios entregados experimentan un salto elevado, de casi 25 veces en el mismo periodo 2016-2018. El valor total de retribuciones para esta modalidad, aumenta en más de 3,5 veces desde el año 2015 al 2018.

Al estudiar el gasto por beneficiario, siguen existiendo grandes diferencias entre lo que fue pagado según modalidad. En el caso de postulación intermediada, el gasto unitario por overhead es casi 6 veces superior a la modalidad de postulación directa. Con relación a los premios, la diferencia relativa se acentúa aún más, siendo más de 100 veces superior en el caso de la postulación intermediada. En el total (overhead + premios) por beneficiario, la modalidad de postulación intermediada supera, en monto promedio por beneficiado, en más de 7 veces a la modalidad de postulación directa.

En síntesis, de acuerdo a la información antes analizada, la modalidad de postulación intermediada, genera un costo muy superior por beneficiario (en 7 veces) en cuanto a retribuciones relacionadas con los montos que van dirigidos a cubrir, tanto los costos operacionales de las administradoras de fondos, como los incentivos por logros de resultados que ellas reciben.

Por otra parte, se tiene que, en promedio, para el periodo en evaluación, la modalidad de postulación intermediada tiene un gasto total por beneficiario 46% superior al costo por beneficiario que postula en forma directa. No obstante, es importante mencionar que dentro de los componentes de postulación intermediada, entre un 50 y un 60% corresponden a SSAF Innovación, línea que tiene un monto máximo de subsidio de MM\$60, muy superior al resto de los componentes. Evidentemente, es un factor que determina un promedio superior cuando comparamos el gasto total por beneficiario entre modalidades.

Por último, para los gastos de administración totales, se observan importantes diferencias de costos entre las modalidades de producción. Al 2018, por ejemplo, mientras el gasto administrativo por beneficiario en modalidad postulación directa era de 2,8 millones de pesos, el beneficiario por postulación intermediada genera un gasto administrativo del orden de 7,3 millones de pesos. Para el mismo ejemplo, la participación del gasto administrativo en el total del gasto, es el doble (16% vs. 8%) en el caso de postulación intermediada.

De los Gastos de Administración

Observamos que el Gasto Administrativo calculado para el programa tiende al alza en el periodo de evaluación y su valor alcanza niveles relativos (GA/GT) que van desde el 5,8% del gasto total, en 2015, al 11,6% del gasto total en 2018. En términos absolutos, los gastos de Administración aumentan sostenidamente desde 2015, duplicándose en el periodo 2015-2018. En términos unitarios, el Gasto Administrativo nos indica una evolución con una marcada tendencia al alza, dentro de un rango que va desde M\$2.200 en 2015 a M\$4.400 en 2018 por proyecto o beneficiario asignado. El aumento del gasto administrativo unitario por beneficiario se duplica en el periodo de evaluación, y aumenta en más del doble en el caso de costo por postulante. El principal ítem que afecta este gasto es el overhead pagado a las entidades gestoras del programa. El pago por Overhead pasa de ser la mitad del gasto administrativo en 2015, a transformarse en casi el 80% del mismo.

No obstante lo anterior, evaluar, por ejemplo, si un valor de 2 o 3 millones de pesos como gasto administrativo asociado al proceso de producción del servicio de apoyo a 1 beneficiario del Programa, solo sería posible comparando con una referencia institucional y programática de características asimilables a CORFO y el programa de Financiamiento Temprano, y esto resulta difícil encontrarlo fuera de la propia institución.

Respecto de lo anterior, por ejemplo, un programa de fomento a la innovación (con subsidios de montos superiores) evaluado en el contexto EPG en 2017⁷¹, arroja valores que van desde M\$650 a M\$860 por proyecto en moneda de diciembre de 2017, lo que llevado a moneda equivalente a la de la presente evaluación, irían desde los M\$700 a los M\$900; valores que se encuentran significativamente más abajo que los de el programa que ahora evaluamos. Cabe mencionar que la metodología utilizada en la estimación es muy similar a la usada en este estudio, y la gran diferencia es que el overhead no es aplicable como gasto administrativo al estudio de 2017 (periodo de análisis 2013 -2016), pues no estaba incorporado como parte de modelo de gestión.

3. Principales Recomendaciones

Recomendaciones dirigidas a mejorar el diseño del Programa (lógica vertical)

Considerando que, para efectos de optimizar la eficiencia y eficacia del Programa, se requiere realizar un re-diseño estructural del Programa PFTE el Panel propone que éste se lleve a cabo mediante un proceso continuo y progresivo que pueda ser monitoreado. En base a los aspectos identificados en la presente evaluación, el Panel propone la ejecución secuencial de las siguientes actividades de re-diseño del Programa:

- Eliminar los componentes de SSAF Social y SSAF Desarrollo del programa.
- Integrar los componentes Capital Semilla y PRAE para eliminar el riesgo de duplicidad o de superposición del población objetivo.
- Analizar el fenómeno del alto número de emprendimientos que postulan al Capital Semilla.
- Identificar y definir las distintas variantes de los emprendimientos dinámicos que se apoyarán en sus etapas tempranas de desarrollo (por ejemplo, emprendimiento dinámico, emprendimiento dinámico de alto impacto y emprendimiento dinámico de alto impacto global), caracterizar el segmento de beneficiarios correspondiente, establecer los criterios de selección de los proyectos postulantes y los indicadores de resultados, entre otros.
- Identificar las capacidades y competencias que requieren instalar/fortalecer los beneficiarios del Programa en sus etapas tempranas de desarrollo para quedar habilitados para escalar y, en base a la información registrada por el Programa y la

experiencia acumulada, categorizar los posibles estados iniciales (puntos de partida o entrada) y los posibles estados finales de los emprendimientos que postulan según variantes de tipo de emprendimientos que apoyará el Programa de tal forma de poder estandarizar los distintos niveles de avances. Establecer los indicadores de producto y medios de verificación correspondientes.

- Explicitar la Estrategia de Intervención del Programa, es decir, las relaciones de complementariedad y/o secuencialidad que debe existir entre los componentes del Programa para el logro del Propósito. Para ello se requiere combinar las variantes del tipo de emprendimiento apoyadas por el Programa (componentes complementarios) con productos necesarios para la instalación/fortalecimiento de competencias y capacidades según etapa (componentes o subcomponentes secuenciales).
- La formulación, en el marco de la estrategia de intervención definida, de los componentes/subcomponentes del Programa explicitando su objeto de intervención, segmento(s) de beneficiarios atendidos (consistente con la variante del tipo de intervención), plazo de duración máximo de los proyectos ejecutados, topes de cofinanciamiento público (monto absoluto y %) y producto/s específico/s generados (todo consistente con las Etapas/productos definidos en la estrategia).
- Revisar y ajustar el proceso y criterios aplicados para la determinación de las metas/resultados de cada componente para que se constituya en la base de formulación de indicadores de eficacia a nivel de componentes y de propósito.
- Evaluar diferentes mecanismos de selección de postulantes, para homogenizar en aquellos de mejor desempeño, o comprender diferencias entre componentes.
- Analizar las dos modalidades de operación del Programa en términos de su eficacia y eficiencia.
- Respecto a la definición de población objetivo y potencial, se debe definir una metodología de cálculo de personas naturales que presenten problemas de financiamiento en la etapa temprana de desarrollo de un emprendimiento dinámico. Para esto se sugiere considerar la encuesta de Emprendimiento del INE, de la cual es posible obtener el total de personas microempendedoras, y a través de los datos históricos del programa, por ejemplo, u otra fuente de información, estimar la proporción de personas microempendedoras que desarrollan emprendimientos dinámicos.
- Establecer definiciones que unifiquen los conceptos utilizados (una palabra o una frase para un mismo concepto) explicitadas en un documento oficial y permanentemente actualizado que puede ser denominado Glosario PFTE.

Recomendaciones dirigidas a mejorar la implementación (gestión) del Programa

- Mejorar las fuentes de información que permitan medir los resultados del programa. Se considera necesario que se registre de manera adecuada para todos los emprendimientos el RUT o identificador que permita realizar seguimiento. Adicionalmente, debiese existir un convenio permanente con el SII para obtener las variables relevantes de los beneficiarios constituidos como persona jurídica. Junto a lo anterior se debiera mantener un sistema de sistematización permanente de datos del SGP, que permita monitorear y medir indicadores procesos.
- Respecto al proceso de producción, para ambas modalidades, en etapa de selección se debiera considerar mecanismos para identificar si un beneficiario (RUT) que postula como persona natural sea beneficiario a través de otro emprendimiento asociado a otro RUT de persona jurídica. Para los de postulación directa se debiera estandarizar el rol de los ejecutivos y el proceso de establecimientos de metas

- Respecto a la definición de población objetivo y potencial, se debe definir una metodología de cálculo de personas naturales que tengan problema de financiamiento para desarrollar un emprendimiento dinámico. Para esto se sugiere considerar la encuesta de Emprendimiento del INE, de la cual es posible obtener el total de personas micro emprendedoras, y a través de los datos históricos del programa, por ejemplo, u otra fuente de información, estimar la proporción de personas micro emprendedoras que desarrollan emprendimientos dinámicos.
- El Programa debe mejorar, en completitud, la información que permita medir resultados. Preliminarmente, y en base a los indicadores de eficacia propuestos, estos resultados serían insuficientes respecto del propósito, lo que merma considerablemente la eficiencia en el uso de los recursos. Es decir, a menor cantidad de proyectos con resultados esperados, el esfuerzo financiero fiscal por emprendimiento “logrado” se hace mayor. En ese mismo sentido, en la retroalimentación hacia la formulación y diseño del programa, es de vital importancia conocer el nivel de resultados ex post y cuánto del propósito planteado se está alcanzando (los componentes deben ser capaces de alcanzar plenamente el propósito del programa).

Recomendaciones dirigidas a mejorar la Eficiencia del Programa

- Analizar e identificar los factores que explican la pérdida de eficiencia observada en el periodo 2015-2018, específicamente, el aumento del gasto administrativo por beneficiario y por postulante. Según el Panel, existiría una brecha para mejorar la eficiencia en términos de gastos de administración, cuando se observa que el valor absoluto y relativo de este ítem ha ido subiendo sostenidamente en el tiempo.
- A la luz de la gran diferencia existente entre los costos administrativos por proyecto ganador o beneficiario según modalidad (ejemplo, MM\$ 2,8 vs. MM\$ 7,3 en 2018 para postulación directa y intermediada respectivamente), se recomienda revisar los procesos de producción y valoración, de manera tal de alcanzar un óptimo eficiente en la distribución de las líneas de financiamiento entre las dos modalidades aplicadas. En razón de los procesos llevados a cabo por una y otra modalidad, el Panel no encuentra una justificación clara para que dicha diferencia sea tan elevada.
- Se recomienda revisar, como un proceso continuo de optimización del gasto, las funciones y personal dedicado al apoyo administrativo a los procesos de producción, las de los procesos de apoyo transversales, así como también los asociados a la retribución de las unidades gestoras (overhead y premios).
- Se recomienda explorar si las metodologías de asignación de gastos pueden ser mejoradas en el tiempo, respecto del programa y de los componentes, de manera tal que permitan, en todo momento, revisar la evolución del mismo y detectar excesos en alguno de los procesos de producción y administración.

Recomendaciones vinculadas a Resultados del Programa

- Registrar de manera adecuada para todos los emprendimientos el RUT o identificador que permita realizar seguimiento. Adicionalmente, debiese existir un convenio permanente con el SII para obtener las variables relevantes de los beneficiarios constituidos como persona jurídica.

- Mantener un sistema de sistematización permanente de datos del SGP, que permita monitorear y medir indicadores procesos.
- Una vez resuelto los problemas de diseño y de información, formular indicadores que midan procesos y productos a nivel de componente y propósito.
- Al observar los resultados de evaluaciones ex post y de impacto realizadas en años anteriores, estos son ambiguos respecto de la eficacia de los componentes. Se recomienda continuar con este tipo de evaluaciones independientes, integrarlas a los procesos de seguimiento y evaluación, y considerarlas como insumos prioritarios para reformulaciones o rediseños del programa.

1 A partir del año 2014 el Programa es identificado en la Ley de Presupuestos a través del siguiente clasificador presupuestario:

Partida	Capítulo	Programa	Subtítulo	Ítem	Asignación
07	06	01	24	01	118

2 El objetivo a nivel de fin del programa PFTE se definió a partir de un proceso de análisis y discusión realizado entre la contraparte institucional y el Panel que se llevó a cabo en la fase inicial de esta evaluación debido a que ni en la “Ficha Ex Ante 2014 del Programa” ni en la “Ficha de Antecedentes del Programa Preparación del Marco Lógico” se encontraba definido este nivel de objetivo

3 Ciclo de financiamiento del emprendimiento: Comprende las diferentes formas y tipos de financiación que requiere un emprendimiento para el desarrollo de las etapas que conforman su ciclo de vida: descubrimiento (idea/desarrollo inicial), crecimiento inicial o puesta en marcha, crecimiento y estabilidad/madurez.

Fuente: Leba, Monica & Ionica, Andrea & Dobra, Remus. (2015). Rightpollex: From Patent To Startup. ACTA Universitatis Cibiniensis. 66. 10.1515/aucts-2015-0033 (https://www.researchgate.net/figure/Startup-typical-life-cycle_fig1_282163184).

También: https://www.startupcommons.org/uploads/2/1/0/9/21090978/_2561895.png - Adaptada de la metodología Lean Startup de Eric Ries, 2011 “The build-measure-learn loop”.

4 Emprendimiento también denominado proyecto de negocio, es la actividad que involucra la detección, evaluación y explotación de oportunidades para introducir en una industria o mercado productos/servicios, procesos y crear organizaciones.

En el desarrollo de productos o servicios, éstos pueden pasar por distintas versiones: la primera versión del producto o servicio corresponde a la versión alfa, la cual presenta errores y funciones básicas; la versión beta del producto o servicio corresponde a aquella en la que se corrigieron los errores y además (en general) presentan más funcionalidad que la primera versión y es probada por potenciales usuarios/clientes

Fuente: Emprendimiento en Chile: Hacia un Modelo de Segmentación, Unidad de Estudios, CORFO, 2014 y Definición adaptada de la metodología Lean Startup diseñada por Eric Ries, 2011. Más información: <http://theleanstartup.com/>; <https://sites.google.com/site/moocmodules/entrepreneurship/lean-launch-pad>; <https://www.amazon.co.uk/Lean-Startup-Innovation-Successful-Businesses/dp/0670921602>

5 Emprendimiento dinámico, también denominado emprendimiento o proyecto de negocio de alto potencial de crecimiento, tiene como principales características:

- o Un alto potencial de crecimiento, esto es, que en los siguientes 3 años tenga la capacidad de crecer a tasas superiores al 20%, es decir, que el negocio o emprendimiento pueda crecer al doble cada 3 ó 4 años.
- o Que la fuente del alto crecimiento sea la innovación la cual puede ser incremental o disruptiva.
- o Posee grandes incertidumbres en sus conceptos y modelo de negocio, los cuales deben validar en la etapa temprana de desarrollo.

Los emprendimientos dinámicos también son definidos como emprendimientos por oportunidad a diferencia de los emprendimientos tradicionales o por necesidad que son aquellos que surgen como respuesta a la falta de otras oportunidades de ganarse la vida para quienes los crean, pero no necesariamente tienen posibilidades de crecer y convertirse en fuentes de empleo dinámicas y de trabajos bien remunerados (Rivas G. 2014) o también definidos como emprendimientos realizados por personas que no perciben otra opción para obtener ingresos.

Fuente: Emprendimiento en Chile: Hacia un Modelo de Segmentación, Unidad de Estudios, CORFO, 2014 y Bases de Convocatorias vigentes de los componentes del Programa PFTE.

6 El objetivo a nivel de propósito fué formulado a partir de un proceso de análisis y discusión realizado entre la contraparte institucional y el Panel cuyo punto de partida fue el propósito definido en la ficha de diseño del Programa del año 2014 y en la Ficha de Antecedentes del Programa de Preparación del Marco Lógico

7 Emprendimiento habilitado para escalar: se trata de emprendimientos que cuentan con características como: un modelo de negocios validado, sano financieramente, que cuenta con ventas recurrentes y con un equipo adecuado. Estos elementos le permitirán escalar su negocio (desde el punto de vista de CORFO quedan habilitados para postular a financiamiento del Programa Scale Up de CORFO, para lo cual deben presentar un nivel de ventas de, a lo menos, \$60 millones de pesos).

Crecimiento de un emprendimiento: se refiere al incremento en métricas claves de un emprendimiento: ventas, empleados, clientes, valorización, etc.

En el caso de las ventas, empleados y clientes se puede aplicar a partir del año 2 de iniciado un emprendimiento. Por su parte, la valorización aplica una vez que tiene las capacidades para levantar financiamiento privado, lo que puede tomar más de 2 años (dependerá del emprendimiento, mercado, industria).

Fuentes: Bases de Convocatorias vigentes del Programa Scale Up de CORFO, Gerencia de Emprendimiento de CORFO y Reporte de Ascent & EY, "How ready are entrepreneurs for the journey of scalable growth?"

8 Capacidades y competencias: se refieren a los recursos (relacionales, financieros, tecnológicos, de infraestructura/equipamiento, etc.) y al conjunto de habilidades, conocimientos, comportamientos, concepciones, valores que un emprendedor debe poseer para crear, desarrollar y gestionar un proyecto de negocio/emprendimiento generando valor a partir de la creación o expansión de una actividad económica.

Fuente: Definición elaborada a partir de Moya P., *Competencias para el Emprendimiento, Laboratorio de Innovación y Emprendimiento Open Beauchef, Octubre 2016.*

9 Etapa temprana de desarrollo de un emprendimiento también denominada etapa semilla de un emprendimiento: abarca las etapas iniciales de un emprendimiento, es decir, las de creación y puesta en marcha que buscan llegar a un modelo de negocio validado por el mercado. Esta etapa se conoce también como "Valle de la Muerte" que se define como la etapa en la cual un emprendedor inicia su proyecto, comenzando a gastar fondos, hasta que consigue una empresa en equilibrio, es decir, con ingresos iguales a sus gastos. En esta fase, la mayor parte de los emprendimientos fracasan.

Fuente: Crespi, 2003 y Documento de Ganesaraman Kalyanasundaram, *Indian Institute of Science, Enero 2018.*

10 En la ficha de diseño 2014 del Programa no se incorporaron el componente Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos de Desafío ni el subcomponente The S Factory debido a que fueron creados el año 2015. En las Fichas de Diseño 2014 y de Antecedentes para la Preparación del Marco Lógico elaboradas por CORFO se consideraron los siguientes 6 componentes: Capital Semilla, PRAE, SSAF – I, SSAF – D, SSAF-Social y Start UP Chile. En el marco de la presente evaluación, se acordó con la contraparte institucional incorporar aquellos instrumentos que fueron creados el 2015 y que son consistentes con el tipo y alcance de las intervenciones realizadas por el Programa, específicamente, SSAF Desafío (a nivel de componente) y el The S Factory (a nivel de Subcomponente).

11 A partir de la segunda convocatoria realizada el año 2016 (Resolución (E) N° 1181 del 16/8/2016), la FASE 2 que estaba incluida en el SEED se elimina de éste y del Programa PFTE pasando a constituirse en el instrumento Scale UP. De lo anterior se infiere que el alcance y objetivos de la FASE 2 del SEED no corresponde al propósito del Programa PFTE y, por lo mismo, no será considerada en esta evaluación.

12 Información levantada y sistematizada por el Panel a partir de las Bases y Anexos vigentes para las últimas convocatorias realizadas durante el año 2018. Específicamente se revisaron y sistematizaron:

CAPITAL SEMILLA	PRAE	SSAF - I	SSAF D	SSAF S	SSAF DESAFÍO	START UP CHILE	
						TS FACTORY	SEED
Resolución (E) N° 558 del 19/4/2018.	Resolución (E) N° 731 del 5/6/2018.	Resolución (A) N° 81 del 28/6/2017.	Resolución (A) N° 4 del 10/1/2017.	Resolución (E) N° 449 del 28/3/2017.	Resolución (E) N° 658 del 23/5/2018.	Resolución (E) N° 301 del 23/2/2018.	Resolución (E) N° 858 del 13/7/2018.

13 Etapa de puesta en marcha de un emprendimiento: esta etapa, que corresponde a la continuación de la etapa de creación de un emprendimiento, comprende la validación del modelo de negocio escalable, el desarrollo del producto o servicio y su lanzamiento al mercado. En esta etapa se procede a ejecutar los procesos de validación de un emprendimiento que comprende el proceso de validación técnica o problem-solution fit (validar o testear que el problema existe y que el producto o servicio resuelve el desafío a nivel técnico) y el proceso de validación comercial o product-market fit (recabar información del mercado sobre la disposición de pago por un producto o servicio y realizar estudios o pruebas en terreno para comprobar que efectivamente el producto o servicio es necesario y que hay clientes dispuestos a pagar).

Fuente: Gerencia de Emprendimiento de CORFO

14 Idem nota final n° 5 anterior.

15 Considerando que el Programa no ha establecido los productos/servicios específicos producidos por el componente Capital semilla (ver Anexo 2.c - Lógica Vertical), el Panel ha formulado una definición del componente a partir de los objetivos vigentes al año 2018 registrados en el Cuadro N° 1 del punto I.1 de este Informe.

16 Etapa de creación de un emprendimiento también denominada primera fase de desarrollo de un emprendimiento: la creación de un emprendimiento se refiere a la etapa de generar la nueva empresa. Si bien en términos formales se refiere a la constitución de la empresa, para CORFO en esta etapa se debe conformar y consolidar el equipo profesional base para el desarrollo del emprendimiento, la concepción de la idea de negocio, la formulación (en el papel) de un modelo de negocios escalable y un diseño preliminar de validación técnica y comercial.

Fuente: Gerencia de Emprendimiento de CORFO.

17 Idem nota final n° 13 anterior.

18 Idem nota final nº 5 anterior

19 Considerando que el Programa no ha establecido los productos/servicios específicos producidos por el componente PRAE (ver Anexo 2.c - Lógica Vertical), el Panel ha formulado una definición del componente a partir de los objetivos vigentes en los años 2017 y 2018 registrados en el Cuadro N° 1 del punto I.1 de este Informe.

20 Idem nota final nº 16 anterior

21 Idem nota final nº 13 anterior

22 Idem nota final nº 7 anterior

23 Emprendimientos de alto impacto: se caracterizan por transformar la manera en que se estaba desarrollando una industria. Son emprendimientos que logran escalar a alta velocidad. Este alto crecimiento podría darse por distintas fuentes (por ejemplo, monopolios, altas barreras de entrada, ventajas tecnológicas, innovación, etc). Cuando el crecimiento se da por innovación, se conoce como emprendimiento dinámico. Fuente: Gerencia de Emprendimiento de CORFO.

24 Considerando que el Programa no ha establecido los productos/servicios específicos producidos por el componente SSAF Innovación (ver Anexo 2.c - Lógica Vertical), el Panel ha formulado una definición del componente a partir de los objetivos vigentes en los años 2017 y 2018 registrados en el Cuadro N° 1 del punto I.1 de este Informe.

25 El Panel deduce, considerando el monto máximo de subsidio que otorga este subcomponente, que el “desarrollo de emprendimientos tradicionales” abarca las etapas de “creación” y de “puesta en marcha” definidas en el Glosario.

26 Emprendimiento de desarrollo también denominado “emprendimiento tradicional”. Son emprendimientos que no tienen su incertidumbre en el modelo de negocios, sino que basan su éxito en la teoría tradicional del management. A diferencia de los emprendimientos innovadores, pueden predecir el comportamiento del mercado, definir a un cliente, partir con un modelo de negocios validado, entre otros temas, que se rescatan de experiencias anteriores.

Fuente: Consultoría para el Diseño, Medición y Análisis de Resultados Intermedios e Impacto de los Instrumentos de la Subdirección de Emprendimiento Innovador del Comité Innova Chile de CORFO, realizada por la Universidad del Desarrollo.

27 Considerando que el Programa no ha establecido los productos/servicios específicos producidos por el componente SSAF Desarrollo (ver Anexo 2.c - Lógica Vertical), el Panel ha formulado una definición del componente a partir de los objetivos vigentes en los años 2017 y 2018 registrados en el Cuadro N° 1 del punto I.1 de este Informe.

28 Idem nota final nº 16 anterior

29 Idem nota final nº 13 anterior

30 Emprendimiento de Innovación Social: Empresas creadas para cumplir un propósito social -de mitigación o reducción de un problema social-, generar valor social y que operan, al mismo tiempo, con la disciplina financiera, la innovación y la determinación de una empresa del sector privado.

La innovación social se define como la generación de valor para la sociedad a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social. Las innovaciones sociales exitosas tienen durabilidad en el tiempo, un impacto escalable, y promueven y fortalecen la participación de la propia comunidad donde se insertan.

Fuente: Kim Alter, "Social Enterprise Typology," Virtue Ventures LLC, 2007 y "La Innovación Social en Chile y el Rol del Estado en su Desarrollo", Estudio realizado por la Escuela de Administración Pontificia Universidad Católica de Chile, Enero 2012.

31 Idem nota final nº 30 anterior

32 Trabajo, ingresos, ambiental, salud y movilidad, capital social y capital humano,

33 Considerando que el Programa no ha establecido los productos/servicios específicos producidos por el componente SSAF Social (ver Anexo 2.c - Lógica Vertical), el Panel ha formulado una definición del componente a partir de los objetivos vigentes durante el período 2015-2018 registrados en el Cuadro N° 1 del punto I.1 de este Informe.

34 Idem nota final nº 16 anterior

35 Idem nota final nº 5 anterior

36 Emprendimientos enfocados en un ámbito específico: emprendimientos vinculados a los Programas Estratégicos de CORFO y sus sectores productivos: Alimentos, Minería, Turismo, Pesca, Economía Creativa, Construcción, Manufactura, Logística, Salud y Tecnología, Industrias Inteligentes e Industria Solar; que tienen las mismas características de los emprendimientos dinámicos (definición N°3 del presente documento) con la particularidad de resolver desafíos en los sectores mencionados.

Fuente: Bases de Convocatorias Programa “Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Desafíos – SSAF Desafíos”.

37 Considerando que el Programa no ha establecido los productos/servicios específicos producidos por el componente SSAF Desafío (ver Anexo 2.c - Lógica Vertical), el Panel ha formulado una definición del componente a partir de los objetivos vigentes durante el período 2015-2018 registrados en el Cuadro N° 1 del punto I.1 de este Informe.

38 El Panel ha definido el componente Start Up Chile a partir de las definiciones de los Subcomponentes The S Factory y SEED que, a su vez, fueron elaboradas a partir de los objetivos establecidos en las Bases de Convocatorias vigentes al 2018 de cada subcomponente. Las definiciones resultantes de cada subcomponente de Start Up Chile son:

Definición Subcomponente The S Factory: Subsidio para financiar, junto con el aporte privado, la atracción, potenciamiento y creación de nuevos emprendimientos tecnológicos de alto impacto bajo el alero de liderazgos femeninos con visión global y desarrolla y potencia habilidades para el desarrollo de nuevos negocios.

Definición Subcomponente SEED: Subsidio para financiar, junto con el aporte privado, la ejecución de actividades para la creación y puesta en marcha de emprendimientos tecnológicos innovadores de alto impacto global que permitan sofisticar y/o diversificar la matriz económica del país.

39 Cabe anotar que los beneficiarios del Programa PFTE son los emprendimientos dinámicos liderados por personas naturales o jurídicas cuyos atributos por consiguiente se presentan en este cuadro.

40 Todos los atributos que deben cumplir los beneficiarios de un componente determinado se presentan en las distintas filas de la columna correspondiente. Los atributos de los beneficiarios que son compartidos por distintos componentes se presentan en la fila correspondiente al atributo en celdas compartidas. Por último, la celdas vacías marcadas en celeste dan cuenta de la inexistencia de un determinado atributo para los beneficiarios de ese componente.

41 Con la finalidad de potenciar el desarrollo de proyectos que demuestren altas posibilidades de viabilidad en el mercado y de obtención de financiamiento durante los primeros 3 meses de ejecución se contempla otorgar una asignación de recursos adicional consistente con la extensión del plazo de ejecución del proyecto de hasta 3 meses

42 La gama de productos posibles por componente que el Panel ha identificado, en base a las actividades financiables establecidas en las respectivas Bases de Convocatorias vigentes el 2018, se presentan en las distintas filas de la columna correspondiente a cada componente. Los productos posibles que son compartidos por distintos componentes se presentan en la fila correspondiente en celdas compartidas. Por su parte, la celdas vacías marcadas en celeste dan cuenta que para ese/os componente/s no es factible que se genere/n determinado/s producto/s.

43 Actividades de exploración y búsqueda de clientes/as, por ejemplo: participación en ferias comerciales, rondas de negocios, visitas a clientes/as, así como también actividades que permitan comprobar que el producto o servicio es aceptado por el mercado.

44 Incluye Diseño de envase, fabricación de manuales, diseño de marca, fabricación de muestras, entre otros.

45 Producto Mínimo Viable: entendido como aquella versión del producto que permite Crear-Medir-Aprender del mercado, con un mínimo de esfuerzo y el mínimo de tiempo de desarrollo (Eric Ries, "The Lean Startup", 2011), para realizar testeo comercial y pruebas de conceptos en el mercado.

46 Entendido como el conjunto de actividades de articulación y mejoramiento de la gestión del trabajo con el total o un grupo de empresas proveedoras.

47 Traída de expertos, bases de datos, estudios para la comprensión y acercamiento al mercado, entre otros.

48 Transferencia de conocimientos en aspectos como: Lean Startup (cómo desplegar el método), PMV (características y beneficios de construir un Producto Mínimo Viable conceptos necesarios para construir y validar), segmentación de clientes, marketing digital, proceso de creación de empresa, aplicación de la venta y sus técnicas entre otros."

49 Instituciones públicas o privadas con experiencia en apoyo a emprendimientos

50 Organización que prepara y/o acelera el crecimiento de la idea de negocio para asegurar su éxito, a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales. Puede incluir renta de espacios físicos, capitalización, coaching, networking y otros servicios. En general apoyan a proyectos en fase idea o en fase de prototipo. Se diferencian de las aceleradoras porque no trabajan con grupos en un tiempo específico, sino que aceptan proyectos en cualquier momento. En Chile no existe una distinción tan demarcada, por lo que en general se habla indistintamente de incubadoras y aceleradoras.

Si uno define a la Incubadora en base a sus objetivos, la incubadora busca: "Contribuir a crear nuevas empresas innovadoras con potencial de crecimiento para que sean financieramente viables y cuenten con una base organizacional para continuar desarrollándose". Definición del Glosario de Emprendimiento de CORFO

51 Organismo que actúa como intermediario especializado entre Corfo y los emprendedores, apoyándolos y facilitando los medios adecuados y oportunos para la creación, puesta en marcha y desarrollo de sus proyectos con el fin de incrementar sus posibilidades de éxito. Provee conocimientos específicos para la creación de un nuevo negocio (gestión, comercialización o aspectos jurídicos) y facilita el acceso a redes (posibles clientes, proveedores o financistas).

52 Idem nota a final del documento N° 12

53 En el caso del Fondo SSAF Desafío se explicita que " Los recursos provenientes del subsidio podrán ser utilizados por el Administrador del Fondo SSAF-Desafío sólo para:

- Apoyo a la ejecución de "Ideas de negocios", con un tope máximo de M \$80.000.
- Actividades de convocatorias, 2 eventos masivos tanto para el lanzamiento como el cierre, difusión, costo financiero de los documentos de garantía exigidos por CORFO, actividades realizadas por el beneficiario por labores de seguimiento y acompañamiento de los potenciales emprendedores en la ejecución de los Proyectos con un tope máximo de M\$ 30.000.

54 Si bien la selección de los emprendimientos es llevada a cabo por las Administradoras de Fondos, estos emprendimientos postulan a CORFO, son evaluados por ejecutivos de la Subgerencia de Financiamiento Temprano y presentados al Subcomité, es el Subcomité de Financiamiento Temprano el órgano que tiene la facultad de aprobar o no aprobar la asignación de recursos

55 Estas diferencias en parte se explican por la naturaleza de los proyectos de emprendimientos a los que apunta cada componente.

56 Según CORFO, ambos métodos han mostrado tener pro y contras y atender a distintos tipos de emprendimientos de mejor manera según nivel de desarrollo: "en innovación no existe una única forma de tratamiento y no sólo se debe probar distintos modelos directos e indirectos, sino que incluso entre indirectos hay espacio para que crean metodologías, modelos de selección y tipos de acompañamiento".

57 Monto de recursos expresado en términos reales en M\$ 2019.

58 Subsidio aprobado más Aporte Privado.

59 Primero, se calcula el N° de empresas nuevas menores de 3 años, para lo cual se toma como antecedente el N° de empresas creadas cada año y que según Crispi (2003) , el 20% de las nuevas empresas muere al primer año de vida, y un 13% del total de empresas creadas muere al segundo año, entonces para un año en particular las empresas nuevas menores a 3 años corresponden al total de empresas que se crearon ese mismo año, más el 80% (100% - 20%) de las empresas que se crearon el año anterior y el 67% (100%- 20% - 13%) de las que fueron creadas dos años atrás. Luego, según la ELE 4 el 70% de las pequeñas empresas, con antigüedad menor o igual a 3 años, manifiesta que la falta de financiamiento ha sido un obstáculo para su crecimiento. Por lo tanto, la población potencial se estima como el 70% del total de nuevas empresas menores de 3 años.

60 Para cuantificar a la población objetivo se utiliza como aproximación (proxy) de potencial de alto crecimiento a aquellas empresas que tienen componentes innovadores en su propuesta de valor o modelo de negocios. Según Décima Encuesta Nacional de Innovación del INE, el porcentaje de empresas que realizaron algún tipo de innovación en productos, procesos, organizacional o marketing durante 2015-2016 fue de un 12,9% en empresas pequeñas.

61 Junto a dos características más: que la fuente del alto crecimiento sea la innovación la cual puede ser incremental o disruptiva, y posee grandes incertidumbres en sus conceptos y modelo de negocio, los cuales deben validar en la Etapa Temprana de Desarrollo

62 Desde el año 2016 hay 2 concursos por año y se incorporaron al menos 2 fases de evaluación y además se establece por bases que máximo llegan al último filtro 150 proyectos por concurso

63 Idem nota final de página N° 61 anterior

64 Kantis, H.; Federico, Juan; Menéndez, Cecilia, CAF, Documentos de trabajo Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América latina: tendencias y desafíos N° 2012/09 Agosto, 2012.

Kantis H., Juan Federico y Sabrina Ibarra García, Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico: Una herramienta para la acción en América Latina; 2014.

65 Una de las razones de no iniciar actividades ante el SII tiene relación con que el equipo emprendedor tomó esa decisión ya que al realizar la validación comercial visualizaron que el emprendimiento no era el negocio que se había proyectado inicialmente

66 No todos los emprendimientos aprobados el 2017 tiene información de cumplimiento de metas considerando que un porcentaje importante se encontraba en ejecución al momento del levantamiento de información. Del total de beneficiarios de CS, el 40% se encuentra en ejecución y el 15% en revisión de informe. Del total de PRAE, 13% y 9%, respectivamente

67 En el caso que el cumplimiento de meta sea parcialmente, se realiza descuento en pago final proporcional a las actividades no cumplidas.

68 En el año 2017 disminuyó el monto del fondo y las cuotas

69 En el último concurso que se realizó de este instrumento, se adjudicó una sola administradora de fondo SSAF

70 Varianza entre los gastos medios o unitarios de los componentes.

71 Informe final de evaluación programas gubernamentales (EPG) . Programas: Fomento a la innovación empresarial y Adopción y generación de capacidades tecnológicas para la innovación. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo - Comité innova Chile de Corfo. 2017

**COMENTARIOS Y OBSERVACIONES
AL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN
POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE**



ORD. N° 6057 23 JUL 2019

ANT.: Informe Final de Evaluación Programas Gubernamentales 2019.

MAT.: Envía Respuesta Institucional sobre evaluación de Programas Financiamiento Temprano para el Emprendimiento y Desarrollo Empresarial en los Territorios.

DE : **SR. JUAN ANDRÉS FONTAINE TALAVERA**
MINISTRO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO

A : **SR. RODRIGO CERDA NORAMBUENA**
DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

Junto con saludarle cordialmente, mediante el presente tengo a bien remitir la respuesta institucional en relación a su Ord N°1326 de 26 de junio de 2019 y relativa a los Programas de Financiamiento Temprano de CORFO y al Programa de Desarrollo Empresarial en los Territorios de SERCOTEC.

Los resultados del informe contribuirán a las medidas que desde el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo estamos impulsando en materias de Innovación, Eficiencia y Gestión.

Por último, valoramos las conclusiones y recomendaciones realizadas por el Panel de Evaluación, las cuales serán analizadas y puestas en consideración para su implementación. Asimismo, agradecemos el trabajo y apoyo del equipo de DIPRES durante todo el proceso.

Saluda atentamente a Usted,

JUAN ANDRÉS FONTAINE TALAVERA
MINISTRO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO



DISTRIBUCIÓN
180011119-110956919

- Destinatario
- Gabinete Ministro
- SERCOTEC
- CORFO
- División de Empresas de Menor Tamaño
- División de Innovación



DIPRES - OFICINA DE PARTES
24 JUL 2019 (26)
Enviar a: Div. Gest. Gest

OF DE PARTES DIPRES
24.07.2019 09:57



DIRECCIÓN DE ESTRATEGIA Y SUSTENTABILIDAD

COPIA

ORD.:

CORFO
OFICINA DE PARTES
007623 12.07.2019
SANTIAGO

MAT.: Respuesta institucional al Informe Final de Evaluación Gubernamental de Programa del Programa Financiamiento Temprano para el Emprendimiento, dirigida por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

A : SR. JUAN ANDRÉS FONTAINE TALAVERA
MINISTRO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO

DE : SRA. MARÍA DE LOS ÁNGELES ROMO BUSTOS
VICEPRESIDENTE EJECUTIVO DE CORFO (S)

En el marco de la Evaluación Gubernamental (EPG) al Programa del Programa Financiamiento Temprano para el Emprendimiento de CORFO, realizada por la Dirección de Presupuestos (DIPRES), agradecemos el trabajo realizado y la dedicación puesta por los equipos que participaron en este proceso.

Para CORFO es de gran relevancia evaluar su gestión, así como los resultados de su acción, por los aprendizajes y aspectos de mejora que identifica. La Corporación ha trabajado fuertemente en una estrategia orientada en agregar valor a sus usuarios, ordenando y simplificando su oferta programática. De esta manera, CORFO busca ser una institución más accesible, que acompaña a los beneficiarios en todas sus etapas y colaborando en el escalamiento de sus proyectos y la generación de mayores resultados e impactos.

En línea con lo anterior, a continuación, CORFO hace presente sus respuestas y observaciones en relación a las recomendaciones señaladas en el Informe Final de esta evaluación.

1. Respecto de las mejoras al diseño del Programa, se recomienda realizar un rediseño estructural del mismo. En este ámbito, CORFO llevó a cabo un proceso de rediseño y simplificación durante el año 2018. Resultado de este trabajo, el Programa de Financiamiento Temprano se reformuló considerando dos dimensiones: (i) se dio una estructura secuencial a los instrumentos, permitiendo apoyar a los emprendimientos según la etapa de desarrollo en la que se encuentra cada

proyecto. En este marco, los modelos de operación (directo e intermediado) también fueron revisados, y se estimó que, frente a la heterogeneidad de los

emprendimientos apoyados, ambos esquemas son pertinentes para la implementación de la política de emprendimiento de CORFO; y (ii), se simplificó la oferta de instrumentos, con el fin de hacerla más clara. Para esto se redujo la cantidad de instrumentos y, además, se trabajó en la forma de comunicar la oferta con el fin de hacerla más comprensibles para los usuarios.

2. En relación a las mejoras sugeridas para la implementación del Programa, el Panel Evaluador recomienda revisar el proceso de definición de indicadores y establecimiento de metas, así como también, mejorar las fuentes de información que permitan medir los resultados intermedios y finales del Programa. Sobre los indicadores y sus metas, el Programa, en el marco de la simplificación 2018, estableció con claridad los productos y avances respecto de los cuales los emprendimientos deben dar cuenta durante la ejecución de sus proyectos. Cabe señalar que CORFO cuenta con un sistema de seguimiento técnico, el cual permite validar las actividades realizadas por cada beneficiario para el logro de los objetivos de cada proyecto.

En cuanto a las mejoras en las fuentes de información para la medición de resultados intermedios y finales, la Gerencia cuenta con desarrollos significativos en esta materia. Entre ellos, destaca la creación de la primera plataforma web de datos abiertos de CORFO llamada Data Emprendimiento (dataemprendimiento.corfo.cl). Esta plataforma cuenta con más de 6.000 proyectos de la Gerencia y más de 500.000 registros levantados para los años 2001 al 2018. Todos los datos son resguardados bajo estándares de privacidad. Además, la Gerencia cuenta con un área de Datos, la que se preocupa de diseñar el levantamiento de información, definir la frecuencia, actualizar la base de datos, y generar reportes y análisis de los registros. En este contexto, es esta misma área la que se encarga de coordinar el levantamiento de indicadores de satisfacción de los beneficiarios.

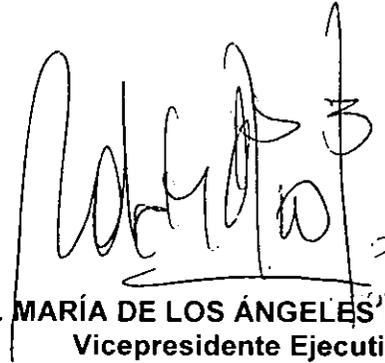
Respecto a los resultados, cabe señalar que, de acuerdo a los datos levantados por la Gerencia, los emprendimientos apoyados por la Gerencia al 2017, han logrado ventas nacionales por un total aproximado de USD 460,000,000, y levantamiento de capital en Chile por un total aproximado USD 80,000,000 hasta el 2018. Adicionalmente, el Programa ha generado efectos destacables a través de diferentes casos de éxito (i.e. emprendimientos exitosos), los cuales han contribuido a desarrollar una mejor cultura emprendedora y un mejor posicionamiento país en materia de emprendimiento.

Adicionalmente, en conjunto con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, la Gerencia ha trabajado en diferentes estudios de resultados e impacto de sus instrumentos y programas, utilizando métodos cuasi-experimentales y experimentales. Los resultados obtenidos son insumos para el diseño e implementación de los programas basados en evidencia.

Finalmente, ante la necesidad de conocer con mayor precisión la evolución del nivel de ventas de los emprendimientos beneficiados, CORFO está explorando la factibilidad de recibir apoyo del Servicio de Impuestos Internos, a fin de ver la posibilidad de contar con dicha información de forma oportuna y no agregada. De manera de poder realizar un seguimiento efectivo, objetivo, y que permita dar cuenta de los resultados del Programa.

3. Sobre las recomendaciones para mejorar la eficiencia del Programa en relación a revisar los procesos de producción y los gastos administrativos asociados, la Gerencia, en el marco del proceso de simplificación y reformulación de sus programas, revisó los mecanismos de intervención, operación y gastos implicados en cada caso, estimándose y justificándose su necesidad para la operación adecuada de cada uno de ellos.

Sin otro particular, saluda atentamente a Ud.,



SRA. MARÍA DE LOS ÁNGELES ROMO BUSTOS
Vicepresidente Ejecutivo (S)
Corporación de Fomento de la Producción



N° Int. 15
Distribución:

- Rodrigo Cerda Norambuena, Director de Presupuestos, Ministerio de Hacienda
- Gerencia Corporativa, CORFO
- Gerencia de Emprendimiento, CORFO
- Oficina de partes.

DIPRES - OFICINA DE PARTES
12 JUL 2019
Enviar a: *Dir. Contr. Pto. G. 26*