

Carta del presidente del directorio



Óscar Landerretche

Presidente del directorio

El futuro de Codelco no sólo se juega en las normas sobre probidad, buenas prácticas y transparencia, sino que también se define en la esencia del negocio, esto es, en explorar y explotar recursos mineros, y en comercializar cobre refinado y sus subproductos. Para este propósito, los proyectos estructurales que estamos desarrollando y la apuesta por la innovación tienen como objetivo primordial seguir aportando recursos al país en las próximas décadas.

Óscar Landerretche
Presidente del directorio

Un año de grandes desafíos, crecimiento y nuevas oportunidades fue 2017 para Codelco. En tiempos y escenarios no siempre favorables, en los que estuvimos expuestos a la crítica, **nuestra empresa demostró, una vez más, su fortaleza**. En vez de que el incesante debate público paralizara el camino de avances que iniciamos en 2009 en materia de gobierno corporativo, probidad y transparencia, fuimos proactivos en proponer y aprobar nuevas reformas para seguir impulsando las mejores prácticas empresariales al interior de la principal compañía en Chile.

En la práctica, todas las mejoras impulsadas tras la ley de nuevo gobierno corporativo se han traducido no sólo en premios a nuestro actuar, sino también en **progresos evidentes y tangibles** en nuestra forma de hacer negocios.

Lo primero que hicimos fue constatar la evolución lograda en el corto tiempo desde que se aprobó, en 2009, la **Ley 20.392**. Durante el primer período del nuevo gobierno corporativo de la empresa, que se instaló en marzo de 2010, se impulsaron cambios que **fortalecieron los pilares éticos corporativos de la compañía**. Entre ellos, la línea de denuncias, la certificación del modelo de prevención de delitos, el cumplimiento de los estándares de la Comisión para el Mercado Financiero (ex Superintendencia de Valores y Seguros), la aprobación de la Carta de Valores, el inicio de un sistema de fiscalización y control de las empresas contratistas, y la implementación de distintos canales de información a la ciudadanía.

Durante el actual período, es decir, el **segundo gobierno corporativo de Codelco**, impulsamos otro enorme listado de reformas que apuntaron en la misma dirección. En 2014, los cambios se centraron en las competencias del directorio. Regulamos, por ejemplo, la asignación y uso de sus recursos; establecimos un sistema transparente y trazable de su gestión, incluso registrando las solicitudes externas que llegaban a los directores, relacionadas con peticiones de trabajo, descensos, despidos, audiencia a proveedores y asignaciones de contratos. Y definimos reglas para transparentar y sistematizar la relación entre sus integrantes y los ejecutivos de la alta administración de la empresa.

En 2015, el énfasis estuvo en actualizar y perfeccionar la norma corporativa que regula las operaciones con empresas en que trabajan “personas relacionadas” con algún funcionario de Codelco. También implementamos una política para limitar las **asignaciones directas y las licitaciones privadas** al mínimo compatible con la eficiencia. Definimos estrictas normas destinadas a restringir el *lobby* sobre Codelco. Además, innovamos para que cerca de 2.000 personas declararan sus intereses en la empresa (antes lo hacían sólo 70), regulamos las contrataciones con personas expuestas políticamente (PEP) y los negocios con extrabajadores de la Corporación, todos los cuales hoy requieren de la aprobación expresa del directorio.

También reformamos la Consejería Jurídica y reforzamos el funcionamiento de la Unidad de Auditoría Interna, la que dejó de responderle a la administración y pasó a depender directamente del Comité de Auditoría del directorio.

En 2016, modificamos la Unidad de Contraloría Interna, enfatizando su dedicación exclusiva al control y gestión de riesgos, con supervisión directa del directorio. Además, las políticas y medidas de control de gestión y probidad las extendimos de forma obligatoria a todas las **filiales y coligadas** de la Corporación.

Como se puede observar, la preocupación del directorio por mejorar los distintos ámbitos relacionados con las **buenas prácticas, la excelencia, la probidad y la transparencia** estaba asentada desde mucho antes de que se iniciaran las controversias en 2017. Por eso mismo, mantuvimos dicha recta, sin desviarnos del camino de reformas pavimentado desde años atrás.

Durante 2017 aprobamos un programa de auditoría permanente para revisar las contrataciones por asignación directa o con proveedor único, además de los pagos misceláneos. También establecimos un estándar aún más exigente que el ya existente en materia de **incompatibilidades y de conflictos de interés**. Para esto, revisamos los perfiles de cargos para incorporar de forma explícita las incompatibilidades que correspondieran según la naturaleza de las funciones, además de reglar el desempeño de las labores docentes durante la jornada de trabajo. Asimismo, creamos una plataforma corporativa de ética y probidad, que le permite a todo el personal acceder al cuerpo normativo, al material de apoyo y a los sistemas de declaración de intereses.

En la línea de las reformas al **sistema de compras**, instruimos adoptar las medidas necesarias para evitar desviaciones o deficiencias en los sistemas de información sobre licitaciones, potenciando el portal de compras de Codelco como única plataforma para procesarlas. Además, incorporamos la marca para proveedores PEC (Personas Expuestas a Codelco) y PEP (Personas Expuestas Políticamente), lo que permite identificarlos vía sistema y resguardar el cumplimiento de la normativa vigente.

Los progresos logrados nos significaron, una vez más en 2017, **ser premiados en distintos rankings de transparencia, reputación y buen gobierno corporativo**, tanto en Chile como en el extranjero. Este año estuvimos en el *top ten* entre las compañías chilenas con mayor reputación corporativa en el *ranking* Merco y fuimos reconocidos por Merco Talento como la empresa en la que los jóvenes quieren trabajar.

Igualmente, **lideramos el Índice de Gobernanza de los Recursos Naturales**, que evalúa la transparencia y rendición de cuentas a nivel planetario en las empresas públicas de los sectores petrolero, gasífero y minero. De esta manera, por primera vez en la historia una compañía chilena ocupó el primer lugar mundial en este índice, un enorme logro, considerando que sólo cuatro años atrás aparecíamos en el décimo puesto.

Así también, durante 2017 **nos ubicamos primeros entre 28 empresas públicas en el Índice de Transparencia Corporativa**, *ranking* que, a través de un *benchmarking* entre compañías a nivel global y nacionales, rescata las mejores prácticas de información publicadas en los sitios webs. Además, fuimos distinguidos en la primera posición en la categoría de empresas del sector productivo.

Por segundo año consecutivo, Codelco cumplió con la totalidad de los requerimientos exigidos a las entidades públicas por el Consejo para la Transparencia, calificando como una institución que garantiza la entrega de información completa a la ciudadanía, dentro de los plazos definidos y acatando las normas de la [Ley de Transparencia](#).

En materia de información pública, [lanzamos oficialmente el sitio web \[www.codelcotransparente.cl\]\(http://www.codelcotransparente.cl\)](#), que entrega datos relevantes sobre diversos aspectos de interés ciudadano, por ejemplo, los temas ambientales, sociales, productivos, económicos u operacionales de todos nuestros centros de trabajo en las distintas regiones de Chile. El sitio fue premiado por el Consejo para la Transparencia por mostrar a la ciudadanía información relevante relativa a nuestra gestión y por fomentar el uso de los datos abiertos de una manera fácil de comprender para todos.

En la práctica, todas las mejoras impulsadas tras la ley de nuevo gobierno corporativo se han traducido no sólo en premios a nuestro actuar, sino también en progresos evidentes y tangibles en nuestra forma de hacer negocios. Nuestras licitaciones públicas, por ejemplo, llegaron en 2017 a 58%, contra un 32,9% de licitaciones privadas (sistema que permite, por razones de mejor gestión, invitar a un número acotado de empresas a participar en el proceso). De este modo, este año, por primera vez desde 2010, [Codelco pudo mostrar más licitaciones públicas que privadas](#).

[Otra directriz del directorio fue reducir significativamente las asignaciones directas](#), pues son una fuente constante de cuestionamientos y pueden convertirse en un foco de arbitrariedad. El proceso para reducir esta práctica no fue fácil, pero rindió frutos. En 2017 promediamos un 1,1% de asignaciones directas, bajando a niveles históricos este mecanismo de contratación.

Estos destacados avances no hacen de Codelco una empresa perfecta, pero sí una [compañía con altos estándares a nivel internacional](#), que busca que la probabilidad de ocurrencia de un hecho indeseado sea la mínima posible y que posee herramientas para detectar, investigar y sancionar si es que los hechos lo ameritan.

Para mantenernos por este buen camino, debemos seguir impulsando cambios que permitan asegurar un futuro aún más transparente, más probo y de mejores prácticas, partiendo por aclarar el marco normativo que rige a la compañía. En esa misma línea, hemos sugerido, también, modificar la ley de gobierno corporativo de Codelco, especialmente para separar el ciclo político de los nombramientos de los directores, además de implementar mejoras a la ley, que refuercen la independencia y las atribuciones de los organismos fiscalizadores competentes.

El futuro de Codelco, sin embargo, no sólo se juega en las normas sobre probidad, buenas prácticas y transparencia, sino que también se define en la esencia del negocio, esto es, en explorar y explotar recursos mineros, y en comercializar cobre refinado y sus subproductos. Para este propósito, los [proyectos estructurales](#) que estamos desarrollando y la [apuesta por la innovación](#) tienen como objetivo primordial seguir aportando recursos al país en las próximas décadas.

Chuquicamata Subterránea, Nuevo Nivel Mina El Teniente, Traspaso Andina y otros importantes proyectos, que traerán la tecnología de punta a la minería chilena, requieren ser financiados para enfrentar la brusca caída en las leyes de mineral de cobre que nuestra empresa ya está resistiendo. En este ámbito, tenemos un desafío de inversión gigantesco de **39 mil millones de dólares en los próximos diez años** y que, estimamos, serán financiados a través de tres vías: recursos propios generados por la Corporación, deuda adquirida con financistas privados y aportes del dueño, mediante el programa de capitalización que está en curso.

En esta materia consideramos que, como todo negocio, esta empresa requiere que su dueño la capitalice periódicamente. Por eso, creemos imperioso pensar en una **ley de financiamiento** que garantice ciertos niveles de reinversión, en función del precio del cobre y de nuestro desempeño, lo cual generaría los incentivos para seguir siendo cada vez más productivos y competitivos.

Este es el camino al futuro de Codelco, la principal empresa de Chile. Sólo si apoyamos su capitalización periódica para su necesaria modernización y si avanzamos en su apuesta por las mejores prácticas, esta compañía, que ha sido un muy buen negocio para las chilenas y los chilenos, podrá seguir siendo el principal motor de desarrollo de nuestro país en las próximas décadas.

Óscar Landerretche
Presidente del directorio