

# EL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y CONTROL, UNA HERRAMIENTA PODEROSA PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO

En Codelco buscamos mitigar la incertidumbre propia del negocio en el cual estamos inmersos, fortaleciendo el ambiente de control y gestionando los riesgos a los que estamos expuestos. Por lo mismo, definimos roles y responsabilidades, y una metodología única para identificar y gestionar los eventos que puedan impactar el logro de nuestros objetivos

Una nueva Política Corporativa de Gestión Integral de Riesgos lanzamos en Codelco en diciembre de 2019, como una herramienta necesaria para asegurar la continuidad y sustentabilidad de nuestro negocio.

Buscamos, por lo tanto, que la gestión de riesgos y control sea parte de la cultura e identidad de la Corporación, lo que nos ayudará a desarrollar nuestro trabajo de manera proactiva y preventiva, y apuntará al mejoramiento continuo de nuestras operaciones.

Esto implica que debe velar por el funcionamiento de los procesos, cautelar el valor de los activos y cumplir con las expectativas e intereses del dueño, esto es, el Estado de Chile. En este mismo marco,

debe certificar el cumplimiento de los estándares corporativos en materia de medioambiente, seguridad y salud ocupacional; requisitos legales y entrega de valor al dueño.

Además, a través de la búsqueda permanente de las mejores prácticas, debe anticipar qué factores puedan afectar la viabilidad de nuestro negocio o de nuestros objetivos.

Para la administración actual es tan relevante el tema, que desde febrero de 2020, la Gerencia Corporativa de Riesgos y Control dependerá directamente de la presidencia ejecutiva.



Tunel de acceso, Chuquicamata Subterránea.

## MODELO COMÚN PARA TODA LA CORPORACIÓN

Uno de los principios que define nuestra nueva política —impulsada, además, por el Comité de Compensaciones, Auditorías y Ética (CACE) del directorio—, es que como compañía gestionaremos los riesgos con un modelo corporativo común que ya estamos trabajando desde 2017. Éste integra y consolida los sistemas especializados de gestión de riesgos en materias tales como seguridad, salud ocupacional y medioambiente, entre otros, y resguarda la reportabilidad al directorio.

Este modelo, según explicó el presidente ejecutivo, Octavio Araneda, es parte de la transformación, y tiene un sentido de urgencia. En sus palabras, “está orientado a gestionar y mitigar la incertidumbre propia de la minería, fortaleciendo el ambiente de control. Por lo mismo, definimos roles y responsabilidades, y una metodología única para identificar y gestionar los eventos que puedan impactar negativamente el logro de nuestros objetivos”, aseguró.

La implementación de este modelo proporciona, por lo tanto:

- Una metodología y lenguaje común en materia de gestión de riesgos, para todas las áreas de la Corporación.
- Criterios para priorizar y escalar los riesgos relevantes para el negocio.
- Un esquema de planificación, acción, verificación y mejoramiento continuo de los procesos, en función de los riesgos de la Corporación.

- Un instrumento que permite al personal de nuestra compañía, de todo nivel, gestionar integralmente los riesgos asociados a los procesos de su ámbito de responsabilidad.
- Una mirada transversal de los riesgos corporativos, apoyada en los sistemas especializados de gestión de riesgo.

Tanto a los gerentes generales como a los vicepresidentes, el presidente ejecutivo les solicitó incorporar o reforzar esta herramienta de gestión en cada proceso, de modo que las decisiones las tomen y prioricen únicamente después de analizar la exposición al riesgo respectiva. “Sólo así nos acercaremos más a nuestras metas de productividad y costos, de manera segura y sustentable, con impecabilidad en la ejecución de nuestros proyectos y, como consecuencia, generaremos ventajas competitivas”, explicó Araneda.

## TRES LÍNEAS DE DEFENSA

Finalmente la política establece tres líneas de defensa, cada una con sus roles y responsabilidades.

### La primera línea

Son las áreas responsables de cada proceso, las que deben: a) identificar todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos y metas del área, proceso o proyecto respectivo; b) analizar sus causas, consecuencias y controles; c) evaluar el impacto, la probabilidad o frecuencia con que podría materializarse el riesgo y la efectividad de los controles, y d) administrar sus propios riesgos de manera sostenida, con la aplicación de estrategias para reducir, eliminar, transferir o aceptar los riesgos.



Correa overland de transporte de mineral, Mina Chuquicamata Subterránea





Planta de tostación, División Ministro Hales



Esto implica, de ser necesario, definir planes de acción para disminuir la exposición hasta un nivel aceptable.

La gestión de riesgos, por lo tanto, debe convertirse en parte de nuestra identidad, porque es responsabilidad de todas y cada una de las áreas de la empresa, así como de todas las personas, quienes deben comprender que tienen responsabilidades en esta materia, inherentes al cargo que están ocupando.

#### La segunda línea de defensa

Corresponde a la Gerencia Corporativa de Riesgo y Control y sus directores divisionales, quienes administran y gestionan el modelo integral de gestión de riesgos y control. Forman parte de esta segunda línea de defensa, las áreas especialistas en materias específicas, tales como seguridad y salud ocupacional, medioambiente, comunidades, aguas, relaves, proyectos, entre otras, y todas aquellas áreas que ejercen un rol asesor a la primera línea de defensa.

Los ejecutivos y profesionales que componen estas áreas deben entregar lineamientos y directrices a la primera línea para asegurar la aplicación de la gestión de riesgos, además de velar por la administración del sistema como un todo, mediante la revisión de evidencias, con el objetivo de detectar eventuales degradaciones de controles.

También debe hacer el seguimiento a los planes de acción y a las variaciones en los niveles de

exposición de los riesgos.

La segunda línea debe, además, monitorear y hacer reportes periódicos y consolidados:

- **Al directorio**, a través del CACE, sobre los riesgos críticos.
- **A la alta administración**, a nivel de cada centro de trabajo, que asegure la entrega de información de gestión de riesgos, a las vicepresidencias y gerencias generales, a través de comités generales o específicos.

Además, debe desarrollar labores de coordinación y seguimiento entre los encargados de la gestión de riesgos a nivel de la segunda línea de defensa, para generar espacios de discusión y toma de decisiones en relación con el modelo, sea a nivel conceptual (de diseño) y operativo (ejecución).

#### La tercera línea

Está representada por Auditoría Interna y otras auditorías externas (ejemplo Estados Financieros y de otros entes fiscalizadores). Su rol, basado en la objetividad, es verificar la aplicabilidad del modelo y el cumplimiento de la efectividad operativa de los controles, las normas y los procedimientos.