



**Codelco, avances hacia una cultura corporativa
de transparencia, igualdad de oportunidades y
buenas prácticas**

Agosto 2016



ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 3 |
| I. Renovación y fortalecimiento de mecanismos y procedimientos existentes | 4 |
| - Señal corporativa del directorio | 5 |
| II. Nuevos estándares de buen gobierno corporativo, transparencia y probidad | 5 |
| 1. Regulación general de conflictos de interés | 5 |
| 2. Procedimiento de regulaciones corporativas sobre obsequios y regalos | 6 |
| 3. Instructivo corporativo de regulación de operaciones con "Personas Expuestas Políticamente" (PEP) | 6 |
| 4. Instructivo corporativo de regulación de operaciones de negocio con "Personas Expuestas a Codelco" (PEC) | 6 |
| 5. Instructivo corporativo de incompatibilidades y conflictos de intereses en la administración de personal | 7 |
| 6. Norma corporativa de negocios con personas relacionadas | 7 |
| 7. Procedimiento corporativo de regulación de relaciones corporativas y <i>lobby</i> | 7 |
| 8. Procedimiento corporativo de administración y control de declaraciones de intereses y patrimonio | 8 |
| 9. Buenas prácticas en empresas relacionadas y filiales | 8 |
| 10. Nuevo portal Codelco Transparente | 9 |
| 11. Cumplimiento con estándares contemporáneos de transparencia | 9 |
| III. Nuevo sistema integral de gestión y control de riesgos | 9 |
| 1. Refuerzo e independencia de la función de Auditoría Interna | 10 |
| 2. Robustecimiento y especialización de la función de Contraloría | 10 |
| IV. Nuevo proceso de licitación, adjudicación y administración de contratos | 11 |
| 1. Fortalecimiento del sistema de abastecimiento | 11 |
| 2. Restricción a las licitaciones privadas y las asignaciones directas con obligatoriedad de uso del portal electrónico de compras | 11 |
| 3. Evaluación sistemática de posibles transacciones con PEP y PEC | 12 |
| 4. Nueva metodología de gestión de riesgos en los procesos de contratación | 12 |
| 5. Nuevo sistema de gestión de calidad del proceso de abastecimiento con certificación ISO 9000 | 12 |
| Conclusión | 13 |

INTRODUCCIÓN

Por el impacto de sus actuaciones tanto a nivel nacional como internacional, por su importancia para el desarrollo y prestigio global de Chile, por su relevancia financiera y fiscal, por su tamaño en el mercado del cobre, por su influencia en general, en Codelco estamos convocados a ser una empresa de clase mundial en todos los ámbitos de nuestro accionar. Bajo este imperativo, el directorio y la alta administración se han comprometido con avanzar decididamente por el camino de la excelencia, entre otras cosas, y dar la más alta prioridad a aumentar los estándares de transparencia y probidad.

Consideramos que “hacer correctamente las cosas”, no implica solamente una planificación estratégica adecuada, una ingeniería de procesos de calidad y buenos planes mineros; ni únicamente consiste en recortar costos operacionales y aumentar productividad; no es suficiente con proyectar agendas de inversión eficientes, rentables o que éstas cumplan sus plazos y presupuestos; no basta exclusivamente con la introducción de tecnologías y la adopción de elevados estándares de gestión socio-ambiental. Todo eso es de la mayor importancia, pero resulta insuficiente si no se acompaña de otro elemento esencial: hacer de Codelco una empresa de clase mundial implica un gobierno corporativo profesionalizado y de excelencia, la gestión ética de nuestros recursos, y la construcción y cultivo de una cultura corporativa en que la transparencia, la igualdad de oportunidades y las buenas prácticas sean centrales.

Durante las últimas décadas, la minería chilena y también Codelco sufrieron una transformación similar en otro tema: el de la seguridad operacional. La innovación de procesos y procedimientos realizada en la búsqueda de este objetivo ha sido dramática, involucrando, en muchos casos, un cambio de paradigma en la cultura operacional. Los resultados han sido excepcionalmente buenos y tanto Codelco como la minería chilena muestran hoy indicadores de seguridad operacional que rivalizan e, incluso, superan a las faenas del mundo desarrollado. Este proceso involucró cambios de reglas y procesos, regulaciones y prácticas, costumbres

y procedimientos, pero habría fracasado de no ir acompañado de una política dirigida a generar un cambio cultural dentro de la Corporación. Esa política se expresa en una serie de rituales que se practican todos los días en Codelco y que sirven para señalar la importancia que esto tiene para nuestra empresa. Lo que busca este directorio y esta administración es generar un cambio similar a éste: operativo y cultural, institucional y humano, en las áreas de transparencia, igualdad de oportunidades y buenas prácticas.

Codelco es propiedad de todos los chilenos y chilenas. La forma en que se gestiona la empresa y la manera en que se comunica, explica, controla, audita y evalúa ese trabajo debe dar garantías a todos los ciudadanos y ciudadanas de nuestro país. La garantía de que las decisiones que se toman dentro de ella se hacen siempre privilegiando exclusivamente el interés del país y que los procesos de administración no se ven desviados, alterados o modificados por intereses u objetivos diferentes al de la nación. Sólo si es que logramos sostener la convicción de la ciudadanía en este sentido, podremos proyectar sustentablemente esta empresa.

Codelco debe reflejar, tanto interna como externamente, que trabaja por una gestión moderna, profesional y auditable. Debemos irradiar hacia dentro que nuestra empresa se encuentra comprometida con elevar sus estándares de buen gobierno corporativo, probidad, control de la gestión y transparencia. Y que por ello, continuaremos impulsando políticas, pero principalmente buenas prácticas, que nos inspiren a actuar con rigor profesional y ético en todas las instancias y a todos los niveles de la Corporación. Paralelamente, seguiremos dando pasos certeros hacia una cultura más accesible en el manejo de nuestros procedimientos de información hacia el exterior. Ya no basta que las compañías declaren sus buenas intenciones; hoy la ciudadanía exige hechos concretos y resultados medibles. Por eso, hemos promovido y generado, y seguiremos haciéndolo, una cultura de mayor control, pero también de transparencia, que nos obligue a publicar y divulgar datos, indicadores, documentos y archivos de interés público, de forma proactiva, voluntaria, actualizada,

accesible y comprensible. Es, sin embargo, importante entender que existen límites legales y comerciales que protegen la confidencialidad de ciertos contratos. Por ende, el compromiso con la transparencia se encuentra limitado, solamente, por aspectos de privacidad comercial del negocio y respeto a la privacidad personal de sus trabajadores y trabajadoras.

Codelco es una empresa con vocación de liderazgo. Los estándares a los que debe aspirar exceden, por ende, aquello establecido en las leyes a las cuales se deben sujetar las demás empresas chilenas. Nuestra empresa debe establecerse a sí misma estándares que reflejan el país que todos los ciudadanos quieren construir, aunque ello implique ir más allá de las reglas y regulaciones establecidas en los marcos normativos. En la actualidad, las ciudadanas y los ciudadanos de nuestro país, pero también alrededor del mundo, están demandando de sus empresas y del Estado, de instituciones y de privados, mayores estándares de transparencia, probidad y buenas prácticas. Codelco se encuentra en la intersección entre empresa y Estado, entre lo público y lo privado, entre lo productivo y lo social. Una empresa con vocación de liderazgo colocada por su historia en esa intersección debe anticiparse a estas tendencias y ayudar a darles forma.

El camino iniciado en los últimos años es sin retorno. Estamos impulsando una profunda transformación. En ese proceso, que abarca a la organización entera, tanto desde la perspectiva funcional como de las responsabilidades personales, hay sin embargo tres áreas específicas que el presente documento ha querido subrayar debido a que involucran cambios de enfoque de largo alcance: primero, los nuevos estándares de buen gobierno corporativo, transparencia y probidad; segundo, el nuevo sistema integral de gestión y control de riesgos; y tercero, el nuevo proceso de licitación, adjudicación y administración de contratos.

I. Renovación y fortalecimiento de mecanismos y procedimientos existentes

En Codelco hemos reforzado y fortalecido buenas prácticas ya existentes que buscan apoyar nuestros esfuerzos de transparencia y probidad.

Entre otros aspectos, por ejemplo, consideramos que es vital mejorar los estándares de información disponible para los inversionistas y el mercado en general, los que pueden funcionar mejor con datos más certeros acerca del perfil de riesgo de las empresas. Es así como hemos renovado la decisión tomada en 2011 de sumarnos voluntariamente a la norma 342 (ex norma 385), que busca mejorar la información que entregan las sociedades anónimas abiertas en materia de gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible, entre otros aspectos. Nuestra empresa no es una sociedad anónima, y a pesar de ello decidimos reportar a la Superintendencia de Valores y Seguros (para ser consistentes con la reportabilidad a la SVS que se incluyó en la nueva ley de gobierno corporativo vigente desde el 2010), asumiendo que este cuerpo normativo en el que respondemos a 105 preguntas relevantes, profundiza la transparencia, además de fomentar la autoevaluación de los directorios, la adopción de buenas prácticas y la participación ciudadana.

En Codelco (desde el 2009) también contamos con canales de denuncia que cualquier ciudadano, ciudadana o las comunidades pueden usar para encauzar sus quejas o realizar cargos por infracciones al Código de Conducta de Negocios vigente en la Corporación. También pueden enviar sus reclamos o sugerencias ambientales y comunitarias; consultas asociadas a postulaciones, licitaciones y pagos, entre otros, además de comentarios o dudas generales. Esta plataforma es administrada desde el extranjero por terceros, por lo que el directorio accede a reportes trimestrales, a través de la página web de la empresa respecto del número de denuncias, el curso que han seguido las investigaciones y los

resultados que éstas han tenido. Esta práctica, muy efectiva, es altamente valorada no sólo en el caso de nuestra empresa, sino también a nivel mundial, por ser un firme freno a la corrupción y generar ambientes mucho más probos en las organizaciones.

Señal corporativa del directorio

En sintonía con los cambios culturales y públicos que se están produciendo, iniciamos hace dos años un proceso de evaluación, estudio y comparación de nuestros estándares con los de compañías nacionales que hayan destacado en este ámbito y compañías internacionales que representen las mejores prácticas a nivel global.

En 2014 se avanzó en un conjunto de buenas prácticas de gobierno corporativo y de funcionamiento del directorio, constituidas por una serie de transformaciones que tuvieron como objetivo complementar los estándares de transparencia y probidad vigentes en la empresa, dando una primera señal hacia la organización sobre la importancia que se le pretende otorgar a esta temática. Este primer paquete de medidas se aprobó en septiembre de 2014 y se aplicó, justamente, a los miembros del directorio, con el objetivo de predicar con el ejemplo:

- 1) Regulación de límites y controles para gestionar los recursos asignados al funcionamiento del directorio.
- 2) Implementación de un sistema transparente y trazable de gestión de solicitudes externas para contratar, ascender y desvincular a ejecutivos y empleados de Codelco.
- 3) Creación de un mecanismo para regular la relación entre los integrantes del directorio y la administración de la empresa.
- 4) Refuerzo y profundización de la regulación a la interacción entre integrantes del directorio y partes relacionadas externas, incluyendo registro en actas.

II. Nuevos estándares de buen gobierno corporativo, transparencia y probidad

A fines de 2014, los temas que se abordaron fueron los conflictos de interés y *lobby*, para lo cual se encargaron seis estudios externos, los cuales coincidieron en un diagnóstico: ni en materia de *lobby* ni de conflictos de interés, Codelco se encontraba en brechas fatales respecto de las normas o del cumplimiento de la ley, pero sí existían importantes espacios para dar un salto y acercarse a las mejores prácticas internacionales.

Por eso, en los primeros tres meses de 2015 se analizaron las propuestas que ofrecieron esos estudios, se conciliaron, se evaluaron los riesgos legales involucrados en la publicación de documentos, se compararon con normas de otras mineras y empresas de gran tamaño con mejores prácticas, hasta llegar a una propuesta consolidada. Se aprobó, entonces, este segundo paquete de medidas en junio de 2015, que busca intervenir sobre tres ámbitos: relaciones comerciales, vínculos institucionales y *lobby*, y procesos de administración de personas. A continuación, se mencionan cada una de esas medidas y se explica la razón de fondo de su existencia.

1. Regulación general de conflictos de interés

En Codelco no basta con cumplir las leyes, reglamentos y normativas externas; entendemos que siempre han de gobernar nuestras actuaciones, altos estándares de imparcialidad, honradez y respeto por los derechos ajenos. Esta política, en específico, apunta a reforzar la normativa existente, elevar los modelos previos y aunar los criterios que aplicamos en las distintas divisiones de la empresa.

Antes: Sólo normativa específica y de detalle, basada en las obligaciones legales.

Ahora: Se crea política corporativa única, de amplio alcance y de mayor exigencia, que invoca principios de probidad, transparencia y responsabilidad; además, recoge las mejores prácticas internacionales y otras normas complementarias.

2. Procedimiento de regulaciones corporativas sobre obsequios y regalos:

En Codelco reconocemos y admitimos que en la práctica comercial de la industria algunos de los proveedores, contratistas, clientes y otros con relaciones comerciales o institucionales con nuestra empresa, ofrecen, ocasionalmente, en virtud de una manifestación cultural, regalos u obsequios a nuestro personal. Por eso, nos importa garantizar y velar porque todas las negociaciones y/o relaciones con las contrapartes externas se desenvuelvan dentro de un marco de probidad, transparencia y ética, es decir, evitando cualquier hecho que implique (o parezca que lo haga) un compromiso de otorgar un trato preferente a quien entrega el regalo, pues ello puede afectar el debido resguardo de los intereses de Codelco. De este modo, nuestra normativa impone criterios, restricciones y protocolos de declaración para aceptar obsequios y regalos por parte de directores, ejecutivos/as y trabajadores/as de la empresa, acotando los límites monetarios establecidos con anterioridad. Obliga a informar a la jefatura directa cuando ellos superen 1 UF y pone como tope máximo las 5 UF. Explicita el proceso de declaración y devoluciones, así como los formularios respectivos.

Antes: Límite general de 10 UF.

Ahora: Límite máximo corporativo de 5 UF y obligación de declaración sobre 1 UF. Adicionalmente, se establecieron normas con lineamientos prácticos: en qué circunstancias y cómo devolver un obsequio, qué responder, etc.

3. Instructivo corporativo de regulación de operaciones con “Personas Expuestas Políticamente” (PEP)

Consideramos que las Personas Expuestas Políticamente están afectas a un estado de alta exposición pública, por lo que las eventuales actuaciones comerciales de Codelco con ellas requieren de un tratamiento especial. Esto último, a través de una regulación ad hoc con mayores exigencias para autorizar e informar las transacciones, además de la obligación de monitorearlas y reportarlas. Para

esto, Codelco establece mecanismos específicos que buscan controlar los riesgos asociados a las eventuales operaciones con sus contrapartes que califiquen como expuestos políticamente, incluyendo someter al directorio todas las contrataciones y negocios con PEP, cualquiera sea su naturaleza o propósito, sea que provengan de licitaciones públicas o privadas o por la vía de asignaciones directas, y cualquiera sea el monto involucrado. Vigente desde el 26 de octubre de 2015, aplica también a todas las recomendaciones de contratación hechas por PEP y la contratación de empresas con participación de PEP en su propiedad.

Antes: No existía normativa.

Ahora: Contratos sujetos a la aprobación del directorio.

4. Instructivo corporativo de regulación de operaciones de negocio con “Personas Expuestas a Codelco” (PEC)

El principio básico de Codelco en esta materia es garantizar que sus decisiones comerciales se adopten con exclusiva consideración al interés y políticas de la empresa, por lo tanto, con total prescindencia de intereses y relaciones personales y particulares, cualquiera sea la naturaleza de estas últimas. El otro objetivo es desarrollar su negocio en condiciones de imparcialidad y equidad, así como mantener relaciones con las contrapartes con los más altos estándares de ética comercial, transparencia y probidad. En esa mirada, esta normativa regula la compra y/o contratación de bienes y servicios a ex miembros del personal de Codelco y del directorio, o a las sociedades en que éstos tengan control. La calidad de PEC se mantiene durante 18 meses desde el término del contrato laboral con nuestra empresa y aplica a un grupo de cargos y funciones que alcanza hasta el 4º nivel de jefatura y a todo el personal que deba emitir recomendaciones y/o tenga facultades de resolver licitaciones y adjudicaciones. Empezó a regir el 26 de octubre de 2015.

Antes: No existía normativa.

Ahora: Contratos sujetos a la aprobación del directorio.

5. Instructivo corporativo de incompatibilidades y conflictos de intereses en la administración de personal

Codelco adhiere al principio básico de que los procesos de búsqueda y selección de su personal deben ceñirse a criterios rigurosos y objetivos que permitan asegurar la selección por mérito, el cumplimiento de los requerimientos del cargo a proveer y de los valores de la empresa, con estricto apego a los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación. Es por eso que consideramos necesario establecer lineamientos claros para manejar situaciones de incompatibilidades o conflictos de interés que surjan en los procesos de administración de personal. Adicionalmente, se reconoce que es de la mayor importancia que sea visible para la ciudadanía el modo en que se conducen estos procesos. Por ello, se implementó un nuevo sitio en red que aumenta significativamente la información disponible y la trazabilidad de estos procesos.

Antes: Criterios generales a través de notas y calificaciones.

Ahora: Norma expresamente dedicada a esta materia y nuevo portal que hace accesible los procesos de contratación a la opinión pública.

6. Norma corporativa de negocios con personas relacionadas

A propósito de las reformas al gobierno corporativo que se implementaron el año 2009, se estableció un conjunto de normas de control y límite a los negocios con personas relacionadas. Estas normas, ahora, se perfeccionan, profundizan y amplían. Las personas relacionadas son aquellas con las cuales los directores, ejecutivos/as y determinados empleados/as mantienen algún vínculo de gestión o patrimonial, por participar en la propiedad de alguna sociedad. Lo anterior, tanto si la participación es directa como si es a través de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad. La existencia de eventuales relaciones de esta especie no impide por sí sola la realización de negocios, siempre y cuando el único elemento que predomine en las decisiones

de adjudicación de adquisiciones y contratos o de gestión de negocios, sea el interés de Codelco. La normativa, por lo tanto, define una mayor regulación y control en contratos con personas relacionadas y con conflictos de intereses, los que quedan sujetos a normativas que obligan a una presentación y aprobación en instancias superiores de la compañía. Aplica a todas las operaciones comerciales de la empresa y a los procesos de administración de personas.

Antes: Tenía foco principal en las operaciones de compra y contratos.

Ahora: Se extiende a todas las operaciones comerciales de Codelco.

7. Procedimiento corporativo de regulación de relaciones corporativas y lobby

Desde julio de 2015 reconocemos que nuestra empresa es gestora de intereses particulares (los de la Corporación) ante los cargos públicos definidos en la ley (en otras palabras, somos sujetos activos de lobby) y también como entidad que otros buscan influenciar legítimamente, como son las autoridades, las dirigencias sindicales, los grupos de la comunidad o los proveedores de insumos y servicios. En todo caso, consideramos que si bien es perfectamente legítimo querer representar y comunicar efectivamente los intereses particulares frente a una autoridad, es importante actuar con estricto apego a los protocolos de integridad y transparencia definidos para ello, resguardando en todo momento la reputación de la compañía, a través de un comportamiento ético y transparente. Este principio se aplica globalmente a todo el personal de Codelco, particularmente quienes cuentan con atribuciones para actuar en nombre y representación de la Corporación.

No obstante que la Corporación no califica como uno de los sujetos pasivos de lobby establecidos en la Ley 20.730, la empresa considera como esencial el imperativo de transparencia respecto de sus actuaciones, que le impone el carácter de empresa del Estado. En tal sentido, y consecuente con este concepto de transparencia que debe estar impreso en todas sus actuaciones administrativas, la Corporación

define que los miembros de la alta administración de Codelco deberán reportar al presidente ejecutivo las reuniones que les sean solicitadas y mantengan, en su calidad de ejecutivos de la Corporación, con contrapartes y terceros que representen intereses particulares de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeros, que estén o no vinculadas contractualmente con Codelco y que puedan afectar la gestión de negocios de la Corporación. El registro actualizado de las reuniones de *lobby* y gestión de intereses particulares es centralizado por la gerencia corporativa de la Secretaría General y reportado trimestralmente al directorio. Para ello, se definen las actividades de gestión de *lobby* y se explicitan aquellas no reguladas por la ley.

Antes: Cumplimiento de la ley.

Ahora: Cumplimiento de la ley, Codelco se auto impone como sujeto activo y pasivo, y se incorporan nuevas exigencias de registro interno para ambas formas de lobby.

8. Procedimiento corporativo de administración y control de declaraciones de intereses y patrimonio

En Codelco entendemos la importancia de que las personas con cargos de mando y atribuciones de toma de decisión en contratos, expliciten públicamente su patrimonio. Por ello decidimos ampliar el número de personas que deben entregar este tipo de declaraciones, llegando a cerca de 2.000 (entre ejecutivos, supervisores y trabajadores/as, en todo caso, personas que firman o gestionan contratos y operaciones de negocio). La obligación de declarar por parte de los directores y altos ejecutivos de Codelco y sus filiales es una exigencia legal. Para los demás cargos de línea que tengan un rol específico en la toma de decisiones en el negocio, la declaración de patrimonio no es exigencia de la ley y, por lo tanto, el llamado es a sumarse voluntariamente, lo que en la práctica se ha cumplido.

Antes: 70 personas de la alta administración de Codelco y sus sociedades filiales.

Ahora: 2.000 personas de la organización deben declarar.

9. Buenas prácticas en empresas relacionadas y filiales

Adicionalmente, en noviembre de 2015 se instruyó aplicar estas mismas normas de transparencia, probidad y buenas prácticas en empresas relacionadas y filiales. Entendiendo que hoy no basta con que una compañía impulse buenas prácticas en su interior, sin que ellas sean parte de la cultura general de la industria, el directorio recomendó que estas normas recién mencionadas junto con otras de carácter regulatorio y de gobierno corporativo, no sólo se empleen en Codelco, sino también en sus filiales y coligadas. Después de un exhaustivo trabajo se recopilieron 109 normativas; actualmente, se está estudiando cuáles aplican y cuáles no, de acuerdo a las características particulares de la estructura organizacional de cada una de ellas.

Paralelamente, el directorio aprobó el trabajo realizado por su Comité de Gobierno Corporativo y Sustentabilidad para aprobar un Sistema de Gestión y Control de Riesgos para las Filiales y Coligadas. El mandato final, aprobado por el directorio contempla la obligación de estas empresas de: a) reportar mensualmente al directorio de Codelco, sus indicadores claves de desempeño (KPI), esto es, datos medioambientales, de seguridad, costos y producción, a través de un resumen ejecutivo; b) entregar un informe trimestral resumido de sus estados financieros, y c) agruparse por rubro industrial y nivel de complejidad, para que aquellas de alta criticidad se presenten, al menos, dos veces al año ante el directorio, y las de mediana y baja complejidad, lo hagan al menos una vez. Se mantuvo, además, la obligación de que el directorio de Codelco apruebe la designación de sus directores en las filiales y coligadas, así como los aportes de capital correspondientes.

10. Nuevo portal Codelco Transparente

La transparencia es considerada, a veces, una decisión incómoda por quienes se resisten a ser controlados por la sociedad. La experiencia, sin embargo, es concluyente: una política de este tipo termina siendo en extremo rentable, pues contribuye a recuperar las confianzas perdidas y a mantener un vínculo armónico con las comunidades.

Con este razonamiento, en Codelco iniciamos en agosto de 2016 una experiencia que busca hacer pública la información relevante que la ciudadanía quiere conocer acerca de nuestras operaciones, esto es, los impactos ambientales, sociales, productivos, económicos u operacionales que generamos, sean positivos o negativos.

Nuestro punto de partida será la División Andina, portal al que se podrá acceder a través del link www.codelcotransparente.cl y en el que la ciudadanía conocerá temas de interés que tienen relación con el uso del agua, las emisiones al aire que realizamos; información sobre cuáles son, cuántos y qué hacemos con los residuos industriales líquidos, los sólidos, las escorias y los relaves; además, de la gestión de nuestros propios recursos humanos. En las semanas siguientes se sumarán las otras operaciones de la Corporación. Los usuarios pueden acceder a una primera capa informativa con datos relevantes entregados en lenguaje simple, una segunda capa de información más profunda y específica, y una tercera con datos técnicos.

A través del mismo portal, los usuarios podrán comentar activamente esta iniciativa y preguntar lo necesario para ayudarnos a avanzar en la promesa de Codelco Transparente. De esta interacción surgirán temas de interés propio de cada una de las comunidades que están relacionadas con nuestras operaciones, a las que responderemos con prontitud y claridad. Asimismo, podremos enriquecer y profundizar los indicadores, gracias a los comentarios, solicitudes y preguntas de la ciudadanía.

11. Cumplimiento con estándares contemporáneos de transparencia

Desde fines de 2015, la Secretaría General junto con el área de Comunicaciones, bajo mandato del directorio, se han esforzado por lograr un 100% de cumplimiento en todos los rankings y sistemas de calificación de transparencia pertinentes.

La Secretaría General de Codelco ha liderado un proyecto para elevar el nivel de cumplimiento de la Corporación en los estándares de transparencia institucional, establecidos por el Consejo para la Transparencia de Chile. El trabajo logró pasar desde sus niveles originales cercanos al 83,2%, obtenidos el primer semestre de 2015, a los niveles actuales que están por sobre el 97,5%. Durante 2016, el objetivo es certificar el cumplimiento del 100% de los estándares.

Otro objetivo en esta misma línea es recuperar para Codelco, el primer lugar obtenido los años 2013 y 2014, en el ranking de transparencia corporativa de empresas públicas producido por KPMG y la UDD, bajo los auspicios de Chile Transparente-Índice de Transparencia Corporativa. El año 2015 obtuvimos el tercer lugar, superados por Zofri y ENAP. Adicionalmente, la meta es escalar significativamente en el ranking general corporativo que incluye a las empresas privadas.

III. Nuevo sistema integral de gestión y control de riesgos

La ley de gobierno corporativo de Codelco del año 2009 establece legalmente el Comité de Auditoría, Compensaciones y Ética (CACE) del directorio que hasta entonces había funcionado por iniciativa autónoma de los directorios anteriores. En la institucionalidad actual, el CACE es una obligación legal y replica las responsabilidades y atribuciones de la figura del comité de directores establecido en la Ley de Sociedades Anónimas. Adicionalmente, se encuentra establecida por ley la composición del CACE que se constituye por los cuatro directores independientes seleccionados por el Sistema de Alta Dirección Pública. Este avance, impulsado por la ley del 2009 constituyó un enorme avance corporativo desde el punto de vista de elevar el estándar de

control de procesos internos a niveles comparables con las mayores empresas privadas chilenas.

En las empresas, un adecuado sistema de administración de riesgos debe partir de una estructura sólida de gobierno corporativo, que desde las capas más altas dé cuenta de un entorno ético de acción. En Codelco entendemos que el control interno no es sinónimo de sobre regulación o burocracia, sino un complemento a un cambio cultural que refuerza la idea de una gestión eficiente, competitiva, transparente y trazable.

Considerando estos principios, los avances logrados y los incrementos en los estándares públicos a los que estamos sujetos todas las empresas e instituciones, empujamos una serie de reformas que buscan fortalecer el sistema integral de gestión y control de riesgos al interior de la empresa, algunas de las cuales son:

1. Refuerzo e independencia de la función de Auditoría Interna

El área de Auditoría Interna es la encargada de revisar y analizar los procesos de la compañía a lo largo de un ciclo que dura entre tres y cuatro años, mediante una metodología predeterminada. Esta revisión busca auditar que los procesos administrativos, operacionales y financieros importantes de la Corporación se realizan de modo correcto y con apego a las normas.

Desde 2015, a esta función le hemos asignado más recursos, acentuado su carácter autónomo y solicitado ampliar sus atribuciones, de modo que no sólo se remita a asegurar o a vigilar que los procedimientos se hagan como deben hacerse, sino que también colabore a analizar los riesgos que sustenta cada uno de los procedimientos y que contribuya a perfeccionar ese diseño. Se espera que el área de Auditoría Interna, por lo tanto, revise la lógica de los procedimientos, de modo de recomendar medidas correctivas y de seguimiento a su aplicación.

Durante el último año, asumió un nuevo auditor interno jefe, quien dejó de depender de la administración para responder, sin interferencias y mediante un informe autónomo, al directorio; se cambió la composición de los equipos y se elevó el estándar de los auditores externos.

2. Robustecimiento y especialización de la función de Contraloría

En 2015 se inició un exhaustivo trabajo desde el Comité de Auditoría, Compensaciones y Ética del directorio para aumentar y fortalecer las atribuciones del área de Contraloría, la que a diferencia de la Auditoría, que depende del directorio, es una herramienta principal de la administración. Esta tarea requirió una revisión profunda de sus roles y funciones, especialmente de su estructura actual, su relación con las contralorías divisionales y las oportunidades de mejora. Esta exploración permitió establecer que, hasta ahora, toda la estructura y dotación del área estaba pensada y se ha especializado en base a la misión que, tradicionalmente, se le ha asignado a la Contraloría dentro de la empresa: la administración de la plataforma financiero-contable, preocupándose, fundamentalmente, de ser más eficiente en la asignación, así como en el uso de los recursos y en la rendición de cuentas.

La Contraloría, por lo tanto, dedicaba gran parte de su esfuerzo a funciones de contabilidad más que a velar y fortalecer el ambiente de control interno y sus procedimientos asociados de manera transversal en todas las áreas de la Corporación. El diagnóstico arrojó, además, que si bien esta área realizaba también trabajos asociados al mejoramiento del gobierno corporativo interno, como fue la normativa para regular los conflictos de interés, este tipo de tareas se asumían de manera puntual, y no de forma sistemática y estructurada, como se requiere en Codelco.

Tras esta revisión, se definió en la Vicepresidencia de Administración y Finanzas reestructurar la actual Gerencia de Contraloría, creándose en su reemplazo dos nuevas áreas: la Gerencia de Contabilidad y Control Financiero, por un lado, y la Gerencia Corporativa de Riesgos y Control. De este modo, a partir del 1 de julio, la primera siguió haciéndose cargo de velar por la gestión de excelencia de la plataforma financiero-contable de la compañía; en tanto, la segunda asumió como principal función, apoyar al negocio en identificar y evaluar los riesgos, así como también en asegurar el establecimiento de controles necesarios para gestionarlos.

Esta última gerencia tendrá a su cargo, por lo tanto, la misión de establecer un modelo corporativo aplicable a todos sus procesos, para evaluar y gestionar todos los riesgos de la compañía con una métrica común de frecuencia e impacto. De este modo, a través de una matriz, la Corporación podrá detectar y gestionar los riesgos operacionales, financieros, de mercado, reputacionales o de cualquier tipo, que puedan impedir alcanzar los objetivos de la empresa.

La segunda tarea de importancia será asegurar que la línea establezca los controles para mitigar o evitar estas contingencias. Para esto, se trabajará en conjunto con todas las gerencias y la línea de la organización las que, en última instancia, son las responsables de administrar los riesgos y controles establecidos. Será responsabilidad de esta gerencia velar porque el sistema funcione a cabalidad.

Adicional a lo anterior, la Gerencia Corporativa de Riesgos y Control se hizo cargo de mantener el marco normativo, asumiendo las funciones de *compliance* (cumplimiento de normas).

IV. Nuevo proceso de licitación, adjudicación y administración de contratos

1. Fortalecimiento del sistema de abastecimiento

En Codelco debemos velar por la eficiente e idónea administración de los recursos con que contamos y someternos a los principios de probidad que gobiernan el accionar de nuestra compañía que, entre otras cosas, implica asumir una conducta funcionaria intachable en la que debe primar siempre el interés general de la empresa, cuando se trata de las compras de bienes y servicios.

Considerando estos valores, nos hemos esforzado por extender un modelo para nuestra área de Abastecimiento que garantice que nuestras licitaciones y contratos se ajusten cada vez más a patrones de transparencia, objetividad, imparcialidad y seguridad en el cumplimiento de lo pactado, así como de publicidad de nuestras compras de bienes y servicios.

En este contexto, durante 2015, Codelco realizó negocios por un monto de US\$ 7 mil millones, 86% realizados vía licitación y 13% por asignación directa y proveedor único. El avance respecto del año anterior en esta materia se ve reflejado en los siguientes datos: En 2014, sólo 14% de nuestros negocios se realizaron vía licitación pública, cifra que aumentó a 30% en 2015. Por el contrario, las licitaciones privadas disminuyeron de 69% a 56%, las asignaciones directas de 8% a 6% y otras asignaciones, de 9% a 7%.

A partir de estas cifras, el diagnóstico realizado en 2015 es que, si bien se ha avanzado en mayor probidad y transparencia en los procesos de contratación de bienes y servicios, se requiere de una política y de canales claros de comunicación con los proveedores. En este sentido, se inició la revisión del modelo de negocio, de modo de focalizar los esfuerzos en aumentar el aporte de valor; estandarizar los procesos de abastecimiento, y desarrollar e implementar una Política de Transparencia y Probidad para esta área específica

Entre las medidas establecidas a diciembre 2015:

2. Restricción a las licitaciones privadas y las asignaciones directas con obligatoriedad de uso del portal electrónico de compras

Esta medida, que busca asegurar la trazabilidad del proceso y la entrega de la misma información a todos los oferentes, tiene varias explicaciones que sintonizan con nuestra preocupación por la probidad, la transparencia y las buenas prácticas. Entre otras, que las asignaciones directas impiden ir al mercado a buscar alternativas de suministros y servicios que nos permitan mejorar nuestros costos y procesos.

Por el contrario, las licitaciones permiten establecer patrones claros y comunes en esta búsqueda, y asegurar que las decisiones de compras y servicios se toman con un criterio claro y alineado con el negocio, disminuyendo la posibilidad de asignar con criterios arbitrarios. El uso de licitaciones públicas por sobre las licitaciones privadas asegura, por su parte, la participación del más amplio rango de proveedores posible, estableciendo criterios claros de calificación; de esta forma, nuevamente, disminuye la

contingencia de que se excluya a alguno de ellos en forma arbitraria.

La política actual de la compañía es, entonces, privilegiar procesos de licitación abierta por sobre las licitaciones privadas y asignaciones directas. Eso no significa que sea posible eliminar completamente estas otras formas de asignar contratos ya que suele ocurrir que hay acciones y necesidades de la empresa que requieren de conocimiento altamente experto o especificidades tecnológicas que no se encuentran masivamente disponibles en el mercado. Teniendo esto a la vista, es política de la compañía reducir las formas de asignación de contratos alternativas a las licitaciones abiertas al mínimo posible.

3. Evaluación sistemática de posibles transacciones con PEP y PEC

Siguiendo los lineamientos anteriores, desde ahora se evalúa sistemáticamente, si es que existen, las transacciones con personas políticamente expuestas y personas expuestas Codelco, para aplicar adecuadamente los requerimientos en estas materias. Además, se aumentó el nivel de exigencia para autorizar los negocios en los casos que correspondan. Muy en línea con la medida anterior, ésta permite evitar situaciones donde los criterios de asignación no sean razones de negocio. Es relevante para Codelco demostrar a sus dueños, esto es todos los chilenos y chilenas, que la toma de decisiones se hace pensando exclusivamente en los intereses de la empresa.

4. Nueva metodología de gestión de riesgos en los procesos de contratación

Entre los proyectos en curso, estamos abordando una nueva metodología de gestión de riesgos en los procesos de contratación, de modo de contar con una metodología estándar que apoye la toma de decisiones y minimice el riesgo en esta materia, proyecto desarrollado en conjunto con la Vicepresidencia de Proyectos. Esto se hace necesario ya que hemos detectado que no siempre es evidente para funcionarios especializados y técnicos, el tipo de riesgos corporativos involucrados en ciertos contratos. Los procedimientos servirán para evitar el clásico problema de “delegación hacia arriba” que se

produce en corporaciones que buscan enfrentar este tipo de problemas.

5. Nuevo sistema de gestión de calidad del proceso de abastecimiento con certificación ISO 9000

También buscamos implementar un sistema de gestión de calidad del proceso de abastecimiento con certificación ISO 9000. Esta medida permite transparentar el razonamiento que usamos a la hora de definir los métodos para gestionar nuestros procesos de contratación. La implementación de los sistemas de gestión de riesgos y sistemas de gestión de calidad en Abastecimiento ayuda a reducir la variabilidad y fallas en los procesos. De esta manera, podemos dar mayor seguridad de que todas las decisiones de negocios son trazables y auditables.

CONCLUSIÓN

En estos dos últimos años, el directorio y la alta administración de Codelco han profundizado e impulsado avances significativos para una nueva cultura corporativa de transparencia y buenas prácticas, porque estamos convencidos de que nos permitirá elevar los estándares de probidad a nivel general, aumentar el control de los procesos, evitar los riesgos y, especialmente, contribuir a recuperar la confianza ciudadana en las instituciones públicas y, también, en las empresas privadas.

Este camino hacia una gestión auditable y trazable, como ya dijimos, es sin retorno. A esta tarea deben concurrir todas las capas de la empresa, pues a la ciudadanía —cada día más exigente, empoderada y severa—, ya no le basta con que las compañías declaren sus buenas intenciones. Y en Codelco hoy damos cuenta de acciones que reafirman nuestro profundo compromiso por seguir impulsando los cambios necesarios hacia esta exigente cultura de la transparencia y la probidad.

Sabemos que los chilenos y chilenas tienen un aprecio por esta empresa que se refleja y manifiesta, entre otras cosas, en una mayoritaria actitud de vigilancia y crítica virtuosa hacia la compañía. Estas acciones buscan honrar esa relación de Codelco con sus dueños, manteniendo y aumentando esta estima. Nos asiste la convicción de que cultivar ese capital reputacional es una forma de crear valor crítico y habilitante para el futuro de la Corporación.