

Política Contractual

Gerencia de Abastecimiento

Abril 2012



CODELCO
Orgullo de Todos



CARTA DEL PRESIDENTE EJECUTIVO

Estimados Colaboradores(as),

Nos encontramos en un escenario sin precedentes para la industria del cobre mundial. Se proyecta que la demanda por este metal durante los próximos veinte años será mayor a la de toda su historia.

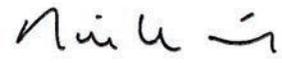
Para satisfacer dicha demanda, la producción mundial de cobre debiera crecer a un ritmo mínimo de 3% anual, en un contexto de leyes de mina cada vez más bajas y con un progresivo traspaso desde una minería a rajo abierto a una subterránea.

En este escenario, para mantener su participación en la producción mundial, Codelco no sólo enfrenta el desafío de aumentar sus inversiones y mejorar su productividad. La mayor demanda en la producción nos exige también contar con el capital humano y los talentos necesarios para abordar dichas tareas eficaz y eficientemente.

Es por lo anterior, que la presente Política Contractual y la relación que pretendemos forjar con nuestras empresas colaboradoras a partir de ella son aspectos fundamentales para la Corporación.

En Codelco estamos convencidos que competir con éxito en los mercados mundiales pasa por establecer sólidos lazos y estrategias colaborativas con nuestros Contratistas. En ellos reside buena parte del capital humano, conocimiento y experiencia que nuestra Corporación requiere para abordar sus desafíos.

En consecuencia invitamos a todos, empresas contratistas y proveedores, trabajadores y empresarios, a compartir el desafío de seguir haciendo de Codelco la principal empresa de Chile y líder de la industria minera mundial.


Diego Hernández Cabrera

1. NUESTROS VALORES

La Política Contractual de Codelco Chile tiene como punto de partida la Carta de Valores de la Corporación. Estos valores están presentes en todos los ámbitos de la relación de Codelco con las Empresas Contratistas.

1. EL RESPETO A LA VIDA Y DIGNIDAD DE LAS PERSONAS

El respeto a la vida y dignidad de las personas es un valor central. Nada justifica que asumamos riesgos no controlados que atenten contra nuestra salud o seguridad.

2. LA RESPONSABILIDAD Y EL COMPROMISO

Trabajar en Codelco es un orgullo, una gran responsabilidad y un enorme compromiso.

3. LA COMPETENCIA DE LAS PERSONAS

Valoramos y reconocemos a los trabajadores competentes, con iniciativa y liderazgo, que enfrentan los cambios con decisión y valentía.

4. EL TRABAJO EN EQUIPO

Fomentamos el trabajo en equipo, la participación responsable y el aporte que proviene de la diversidad de experiencias y de las organizaciones de trabajadores.

5. LA EXCELENCIA EN EL TRABAJO

Perseguimos la excelencia en todo lo que hacemos y practicamos el mejoramiento continuo, para estar entre los mejores de la industria.

6. LA INNOVACIÓN

Somos una empresa creativa, que se apoya en la innovación para generar

nuevos conocimientos, crear valor y acrecentar nuestro liderazgo.

7. EL DESARROLLO SUSTENTABLE

Estamos comprometidos con el desarrollo sustentable en nuestras operaciones y proyectos.

2. POLÍTICAS DE CONTRATISTAS

Durante las próximas décadas, la industria minera nacional deberá enfrentar grandes desafíos. A la exigencia de aumentar la producción a fin de abastecer los crecientes requerimientos de los mercados mundiales, sin perder participación en éstos, se suma la necesidad de mejorar la productividad y eficiencia.

Codelco, principal productor de cobre mundial, está llamado a enfrentar con decisión estos desafíos. Es por ello que parte fundamental

de su estrategia para los próximos años es contar con Empresas Contratistas que puedan entregar servicios de primer nivel, que empleen personas altamente competentes y especializadas y que estén sólidamente comprometidas con la misión institucional de la Corporación.

Por estas razones, es indispensable contar con Políticas de Contratistas claras, equilibradas y que promuevan la colaboración y complementación entre las partes.

Las Políticas de Contratistas comprenden los fundamentos en los que se basa la relación de Codelco con las Empresas Contratistas y entregan directrices respecto de los procesos mediante los cuales se gestiona dicha relación, más allá del ámbito de un contrato en particular.

Estas Políticas reconocen que el desarrollo de la relación empresa a empresa es el camino para encontrar mayores oportunidades de sinergias y maximizar el valor que cada parte agrega a la otra en el ámbito contractual, por cuanto cultivando dicha relación se construye **confianza entre las partes, se aprende a distribuir los riesgos entre ambas y se reducen los costos propios de la relación, mediante una mejor complementariedad y alineamiento de intereses.**

2.1 Rol de las Empresas Contratistas y su Aporte al Negocio

La principal tarea de Codelco es contribuir al progreso del país mediante la maximización de los excedentes que entrega a su dueño, el Estado de Chile. Es por ello, que las Políticas de Contratistas de la Corporación se basan **en la búsqueda constante de la eficiencia en las diversas funciones del negocio minero.**

Codelco espera que las Empresas Contratistas contribuyan al negocio mediante un desempeño

de excelencia, aportando conocimientos y **experiencia diversificada, adquirida tanto en las operaciones de la Corporación como en las principales operaciones de la minería nacional y mundial.** Codelco valora especialmente la capacidad de las Empresas Contratistas de entregar soluciones innovadoras y de adaptarse con flexibilidad a los nuevos desafíos de la minería.

2.2. Principios de la Relación Codelco - Empresas Contratistas

La Misión de Codelco es desplegar, en forma responsable y con excelencia, toda su capacidad de gestionar negocios mineros en Chile y el mundo, con el propósito de maximizar su valor económico y su aporte al Estado.

Complementariamente, la Visión de Codelco para los próximos años es mantenerse como el productor de cobre más grande del mundo y la empresa que más contribuye a la economía Chilena.

Para el logro de estos objetivos es fundamental que las Empresas Contratistas que prestan servicios o ejecutan obras para Codelco, asuman como propios estos desafíos, comprendiendo que de su desempeño y alineamiento depende **parte importante del resultado final de la Corporación.**

En línea con lo indicado, la relación entre Codelco y las Empresas Contratistas se construye sobre una ética de negocios, que consiste en la aplicación y traducción de la Carta de Valores de la Corporación a las relaciones contractuales y comerciales entre las partes.

La mencionada ética de negocios se compone de los siguientes principios:



■ Respeto y valoración de las personas y el medio ambiente

La relación contractual entre Codelco y las Empresas Contratistas deberá siempre considerar que la vida, la integridad y dignidad de las personas y la protección del medio ambiente son valores principales de la Corporación. En consecuencia, ambas partes deberán promover, generar y mantener condiciones de trabajo adecuadas, sanas y seguras, así como desarrollar una gestión ambiental sustentable.

■ Probidad y Transparencia en los negocios

Desde la etapa de negociación del contrato y hasta el término de la relación contractual, las partes mantendrán una conducta moral irreprochable, actuando siempre con transparencia y buena fe. Ambas partes se esforzarán por cumplir cabalmente los compromisos pactados, atendiendo siempre a la ley y al espíritu de los contratos. Por su parte, Codelco observará un trato equitativo hacia las Empresas Contratistas, excluyendo

discriminaciones arbitrarias, y procurará que los documentos contractuales contengan cláusulas que persigan una equilibrada distribución entre las partes de los riesgos asociados al contrato.

■ Confianza

Codelco y las Empresas Contratistas trabajarán por establecer estrechos lazos de confianza, de modo de concentrarse en la creación de relaciones colaborativas y beneficiosas para ambas partes, adoptando una actitud orientada hacia el éxito conjunto, simplificando progresivamente y de común acuerdo las tareas de control que no aportan mayor valor.

■ Excelencia

Codelco y las Empresas Contratistas se desempeñarán buscando constantemente la excelencia operacional, con el propósito de alcanzar los más altos estándares y prácticas de la industria. Este principio se traducirá en: (i) la planificación y ejecución rigurosa de los acuerdos contractuales; (ii) el uso eficiente y correcto de los recursos, buscando minimizar los errores y las pérdidas evitables; (iii) el compromiso con la continuidad operacional y el normal desarrollo de los proyectos de Codelco; y (iv) una actitud proactiva frente a los desafíos del negocio minero, promoviendo la innovación y la optimización de los servicios.

■ Productividad

Codelco y las Empresas Contratistas buscarán alcanzar los más altos estándares de productividad en sus operaciones, con el propósito de mantener el liderazgo competitivo dentro de la industria minera, reducir la exposición al riesgo de los trabajadores y propender, en forma progresiva, hacia la utilización de personal más calificado. En línea con este principio, Codelco evaluará en los procesos de contratación la consistencia que debe existir entre la calificación que exige el trabajo contratado y las remuneraciones que las Empresas Contratistas ofrezcan pagar a sus trabajadores.

2.3. Empresas Contratistas y Desarrollo Sustentable

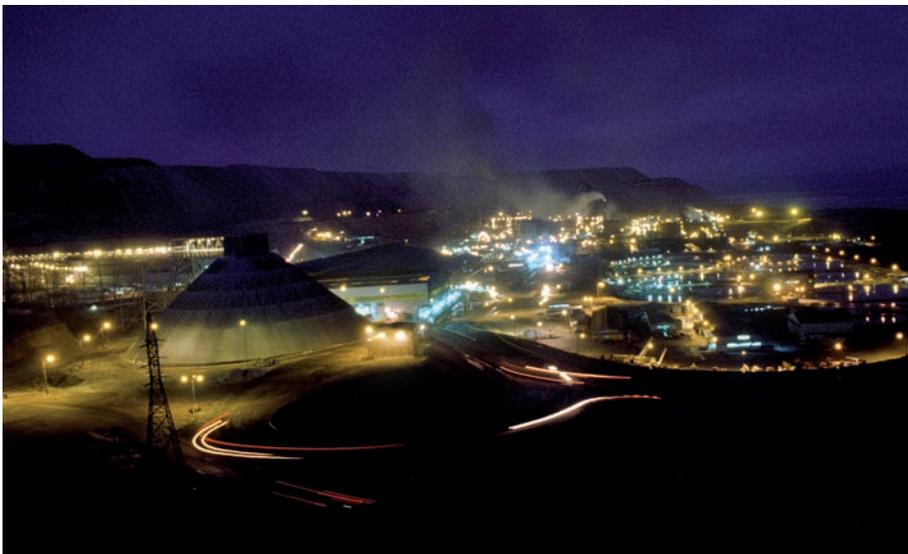
El compromiso de Codelco con el desarrollo sustentable se fundamenta en su propia Carta de Valores, en sus políticas corporativas, así como en la ética de negocios que comparte con las Empresas Contratistas.

El Desarrollo Sustentable implica para Codelco una gestión empresarial centrada en las personas, que proteja la vida, la integridad física y la salud de los trabajadores propios y de las Empresas Contratistas, así como la de otras personas que estén en el entorno de sus operaciones. De igual

manera, significa comprometerse a respetar el medio ambiente y contribuir al fortalecimiento de las relaciones con la comunidad, generando condiciones favorables que estimulen y refuercen el desarrollo de las comunidades cercanas. Codelco busca el mejoramiento continuo en todas estas tareas y desafíos.

En particular, para el logro de estos objetivos, Codelco ha dispuesto que cada uno de sus centros de trabajo y negocios, actuales y futuros, en Chile y en el extranjero, desarrolle su gestión en base a los siguientes compromisos, que las Empresas Contratistas deberán asumir como propios:

- i. Respetar y proteger los derechos fundamentales y la dignidad de todas las personas que trabajan en sus operaciones.
- ii. Cumplir con la legislación vigente y con los compromisos voluntariamente suscritos en materias de seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y desarrollo comunitario; colaborando, además, con la autoridad en el perfeccionamiento de la regulación aplicable.
- iii. Desarrollar y mantener prácticas de negocio éticas y responsables.
- iv. Mantener un liderazgo visible, efectivo y permanente en materias de seguridad, salud ocupacional, gestión ambiental y desarrollo comunitario, como parte de la responsabilidad de la línea.
- v. Incorporar criterios de desarrollo sustentable dentro de los procesos de toma de decisiones, incluyendo aspectos como protección de los trabajadores, responsabilidad ambiental e impactos sociales en las zonas de influencia de sus operaciones.
- vi. Mantener sistemas de gestión auditables de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, integrados efectivamente a la gestión diaria y habitual, en un marco de acción preventiva y de mejoramiento continuo.



- vii. Asegurar que ninguna meta de producción o emergencia operacional justifique que un trabajador se exponga a riesgos no controlados.
- viii. Establecer mecanismos de preparación y respuesta ante potenciales accidentes o situaciones de emergencia.
- ix. Mantener una comunicación e información fidedigna, clara y oportuna con todas las partes interesadas.
- x. Reducir o eliminar la generación de residuos, actuando de preferencia en su origen, procurando su reutilización o reciclaje y la disposición ambientalmente segura de sus desechos finales.
- xi. Considerar el uso de tecnologías limpias y el uso eficiente de los recursos.
- xii. Contribuir a generar condiciones favorables que estimulen y refuercen el desarrollo de las comunidades en el entorno de sus operaciones.
- xiii. Difundir y promover los compromisos anteriores entre todas las personas relacionadas con sus operaciones; esto es, las Empresas Contratistas, los proveedores, trabajadores, clientes y miembros de las comunidades del entorno.

2.4. Seguridad y Salud

La protección de la vida y la salud de los trabajadores propios y de los trabajadores de Empresas Contratistas que prestan servicios o ejecutan obras para Codelco es un valor fundamental para la Corporación. Es por esta razón, que Codelco exige a las Empresas Contratistas un estricto cumplimiento de las normas legales, reglamentarias - nacionales y en su caso, internacionales así como las propias que regulan materias laborales, previsionales, de prevención de riesgos e higiene y seguridad de los trabajadores.

A fin de cumplir con las normas legales que regulan estas materias, Codelco ha establecido el "Reglamento Especial para



la Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para Empresas Contratistas y Subcontratistas de Codelco" (RESSO). El objetivo de este Reglamento Especial es facilitar la implementación, operación, mantención y mejora continua del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en todas las divisiones, faenas y proyectos de la Corporación, abarcando a todos los trabajadores que se desempeñan en tales faenas, cualquiera sea su dependencia, incluyendo a trabajadores de las empresas filiales de Codelco, Contratistas, Subcontratistas y otras personas como profesionales a honorarios, estudiantes en práctica y visitas.

Las materias a las que se refiere este Reglamento Especial, corresponden a las acciones mínimas de coordinación de las actividades preventivas, definición de responsabilidades, obligaciones y prohibiciones, mecanismos de verificación y sanciones, obligatorias para las empresas Contratistas y Subcontratistas que en virtud de un contrato, ejecuten obras o servicios, por su cuenta y riesgo con trabajadores bajo su dependencia, en cualquier centro de trabajo, oficina, faena o proyecto de la Corporación, a fin de garantizar a todos los trabajadores condiciones de higiene y seguridad adecuadas y suficientes. Las indicaciones establecidas en el Reglamento Especial se complementan con las Bases Administrativas Generales de Codelco (BAG) y con otros documentos

divisionales de seguridad y salud ocupacional vigentes, que sean aplicables a las condiciones particulares de cada contrato, lo que quedará establecido en las bases de licitación y/o en el respectivo contrato.

En cuanto al Sistema de Gestión aplicable en las Faenas de Codelco, las Empresas Contratistas deberán considerar que los Centros de Trabajo de la Corporación se encuentran certificados o en vías de certificación de sus Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional basados en la especificación OHSAS-18001. Esta especificación establece los requerimientos para un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional, para permitir a una empresa controlar sus riesgos en dicha materia y mejorar su desempeño. Los servicios entregados por las Empresas Contratistas deberán otorgarse de manera compatible con las exigencias de la especificación señalada.

Por último, Codelco destaca que la accidentabilidad y siniestralidad laboral histórica de las Empresas Contratistas son factores relevantes a medir en las licitaciones de la Corporación. Por lo mismo, Codelco evalúa positivamente a las Empresas Contratistas que presentan los más altos estándares de cumplimiento de sus obligaciones en materia de prevención de riesgos, higiene y seguridad, especialmente a las que cuentan con sistemas de gestión certificados bajo la especificación antes señalada.



2.5. Medio Ambiente

La protección del medio ambiente es un valor primordial para Codelco, el cual debe ser rigurosamente observado por consideraciones éticas, sociales y de sustentabilidad de la industria en el mediano y largo plazo.

A fin de que las Empresas Contratistas cumplan con las normativas legales sobre la materia y los estándares exigidos por Codelco, la Corporación ha establecido el "Reglamento Especial de Gestión Ambiental y Territorial para Empresas Contratistas y Subcontratistas de Codelco" (REMA). Este Reglamento Especial tiene por objeto establecer los requerimientos mínimos para asegurar un desempeño ambiental acorde con los estándares Corporativos, en todas las divisiones, faenas y proyectos de la Corporación. En particular, el Reglamento Especial se aplica a todas las obras, servicios, proyectos, trabajos y actividades, cuya ejecución sea realizada bajo responsabilidad de una Empresa Contratista o Subcontratista, en un área o lugar determinado, de propiedad de Codelco, que requiera instalación de faena.

Mediante el señalado Reglamento Especial, Codelco regula las obligaciones que las Empresas Contratistas y Subcontratistas deberán cumplir durante el desarrollo de los trabajos, relacionadas con:

- ⊕ Los sistemas de gestión ambiental de los centros de trabajo.
- ⊕ Los estándares ambientales.
- ⊕ Las acciones mínimas de coordinación de las actividades preventivas.
- ⊕ La definición de responsabilidades, obligaciones y prohibiciones.
- ⊕ Los mecanismos de verificación y sanciones que se ejecuten para asegurar que las obras, servicios, proyectos o actividades se efectúen con los aspectos controlados, de tal forma que permitan la protección del medio ambiente.

2.6. Desarrollo Comunitario

Codelco ha asumido el compromiso de contribuir al fortalecimiento de las relaciones con la comunidad y a la generación de

condiciones favorables que estimulen y refuercen el desarrollo de las comunidades en el entorno de sus operaciones.

Para Codelco, la gestión comunitaria es un componente esencial de la responsabilidad social. Como tal, contribuye al logro del desarrollo sustentable e implica un relacionamiento permanente con las comunidades de las áreas de influencia para atender los impactos que las actividades productivas provocan en ellas.

La gestión comunitaria en la perspectiva de su desarrollo, busca el aprecio de las comunidades a través de relaciones transparentes, confiables y de respeto. Éstas permiten establecer redes y alianzas con actores públicos, privados y de la sociedad civil, por medio de acciones participativas que contribuyan al desarrollo del territorio y su gente. De esta manera, se pretende mantener y potenciar el capital de reputación positiva, que asegure contar con licencia social para el desarrollo de operaciones y nuevos proyectos.

Las Empresas Contratistas que se relacionan con Codelco deberán tener en consideración la política de desarrollo comunitario establecida por la Corporación. En línea con este principio, Codelco valorará positivamente el accionar de Empresas Contratistas que:

- ⊕ Promuevan la contratación de mano de obra local y el desarrollo de proveedores locales.
- ⊕ Participen en acciones de desarrollo comunitario en el entorno de las operaciones de Codelco en las que presten servicios.

2.7. Gestión de Personas

Acorde con su Carta de Valores, Codelco otorga el más alto valor a las personas y promueve el reconocimiento de la dimensión humana que es consustancial a la contratación de servicios. De este modo, la Corporación estimula y evalúa positivamente que las Empresas Contratistas conozcan y utilicen las mejores prácticas de gestión de personas.

Asimismo, Codelco valora y estimula que las Empresas Contratistas tengan especial preocupación por la vida y salud de sus trabajadores, respeten plenamente los derechos y dignidad de su personal e implementen acciones que permitan el cabal ejercicio de los derechos sindicales y a la negociación colectiva.

La visión prioritaria que tiene la Corporación sobre el rol de las personas en la minería, se traduce en que Codelco, sin perjuicio de respetar la plena autonomía de las Empresas Contratistas en el reclutamiento, selección, contratación y dirección de sus trabajadores, así como reconocer que éstas son las únicas responsables de la gestión y administración de su personal, haya establecido determinadas normas mínimas y de aplicación general en materia de gestión de las personas. En particular, las Empresas Contratistas, en sus relaciones contractuales con Codelco, deberán dar estricto cumplimiento a las siguientes normas mínimas:

- i. Contratar a sus trabajadores respetando plenamente la legislación y la normativa laboral vigente.
- ii. Verificar sistemáticamente las condiciones de salud y aptitud de sus trabajadores y del personal de los Subcontratistas, para el tipo de trabajo y lugar al que será asignado.
- iii. Informar oportuna y completamente a todos sus trabajadores acerca de los riesgos que entrañen sus labores, de las medidas preventivas requeridas y de los métodos de trabajo seguros.
- iv. Mantener vigentes para los trabajadores propios y de sus Subcontratistas, si los hubiere, los seguros necesarios para cubrir los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- v. Otorgar a sus trabajadores condiciones adecuadas en lo relativo a ropa de trabajo, elementos de protección personal, casas de cambio, servicios higiénicos, transporte, alojamiento y alimentación, según sea requerido por la naturaleza del servicio. Estas condiciones estarán estipuladas en las Bases Especiales.
- vi. Contar con estructuras y recursos técnicos y humanos adecuados tanto para la eficiente administración y desarrollo de su personal, como para la gestión de sus relaciones laborales, incluyendo procesos de negociación individual o colectiva y manejo de eventuales conflictos.

Las normas mínimas mencionadas precedentemente son complementadas, detalladas y especificadas en las Bases Generales de Administración de Contratos de

Codelco, así como en las respectivas Bases Especiales que pudiesen aplicarse a cada contrato. Asimismo, las normas mínimas antes señaladas, son plenamente aplicables a los Subcontratistas y al personal de los mismos.

Codelco considerará en sus procesos de licitación y en las respectivas evaluaciones periódicas de desempeño, el cumplimiento de las normas mínimas antes mencionadas.

Codelco destaca que su relación con las Empresas Contratistas es exclusivamente civil o comercial y no laboral. Por lo tanto, será de exclusiva responsabilidad de las Empresas Contratistas la administración y gestión de su personal y la relación con las organizaciones sindicales que los representen, y serán de su exclusivo cargo, costo y cuenta los pagos por remuneraciones, impositivos, seguros y demás gastos necesarios para la contratación de su personal y la mantención de un adecuado nivel de relación laboral dentro de la empresa. Lo anterior, no obsta a que Codelco, especialmente en aquellos contratos que por su naturaleza les sean aplicables las disposiciones del trabajo en régimen de subcontratación, observe el cumplimiento de las Empresas Contratistas respecto de la legislación laboral y de seguridad social, ejerciendo las facultades que en conformidad a la ley le corresponden.



2.8. Segmentación de Relaciones Contractuales

Codelco se relaciona con las Empresas Contratistas en un plano de equidad y transparencia, que excluye decisiones arbitrarias respecto de las mismas.

Sin perjuicio de lo anterior, para efectos de cumplir su misión institucional, Codelco tiene la obligación de abordar los múltiples desafíos operacionales y productivos que plantea la industria minera, con el nivel de especificidad y complejidad que corresponde.

En consecuencia, Codelco requiere contar con Empresas Contratistas con diversos grados de especialización y forjar con ellas relaciones contractuales apropiadas a cada caso. Con ese propósito, Codelco implementará un Modelo de Segmentación de Relaciones Contractuales basado en variables tales como el impacto de los servicios sobre el negocio y la complejidad de su administración. Dependiendo de estas variables, el Modelo de Segmentación podrá establecer, respecto de servicios clasificados de distinta manera, tratamientos diferenciados en materias tales como:

- ⊕ Limitación de Empresas Contratistas a acreditar por rubro, seleccionadas en base a procesos periódicos de precalificación.
- ⊕ Utilización de diversos mecanismos de licitación o negociación, incluyendo la licitación pública, licitación privada y negociación directa.

- ⊕ Distintos mecanismos de evaluación de propuestas, incluyendo aquellos que permitan adjudicar a partir de una consideración conjunta pero independiente de los aspectos técnicos y económicos, sin reducirlos a una sola dimensión.
- ⊕ Negociación con Empresas Contratistas mejor evaluadas (lista corta).
- ⊕ Duración de los contratos, incluyendo opciones de extensión o renovación.
- ⊕ Mecanismos de incentivos en base a indicadores de resultados y desempeño.

2.9. Desarrollo de Empresas Contratistas

Codelco promoverá el desarrollo de las Empresas Contratistas, en tanto éste les permita mejorar su competitividad, desempeño y capacidades de innovación, acrecentando de esta forma la posibilidad de que agreguen valor a la Corporación.

Con este fin, Codelco ejercerá una amplia gama de acciones, incluyendo desde la asociación con Empresas Contratistas seleccionadas a través de alianzas estratégicas, hasta la promoción de capacidades en empresas locales pertenecientes a la pequeña y mediana industria. En línea con lo indicado, Codelco cumplirá los requisitos para obtener el Sello ProPyme creado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

2.10. Extensión de los Contratos

Codelco mantendrá una política de flexibilidad en lo que se refiere a la duración de sus contratos. No obstante, en la definición del plazo de un contrato en particular deberán considerarse, entre otros, los siguientes criterios:

- ⊕ Los plazos deberán tener en cuenta la vida útil de las inversiones exclusivas y necesarias para el servicio contratado que deba realizar la Empresa Contratista.
- ⊕ Los plazos deberán ser suficientes para permitir que nuevas Empresas Contratistas se adapten adecuadamente a las particularidades de las operaciones de Codelco.
- ⊕ Los plazos deberán facilitar que el aprendizaje mutuo, fruto de la relación contractual, se traduzca en mejoramiento continuo.
- ⊕ Los plazos deberán propender a racionalizar los costos derivados de los procesos de contratación de servicios.
- ⊕ Con todo, los plazos deberán permitir que, con una frecuencia apropiada a la dinámica del mercado de los servicios contratados, los precios de éstos sean actualizados a través de procesos de licitación competitivos o mecanismos equivalentes ejecutados con la debida transparencia.



Sin perjuicio de lo anterior, la determinación final del plazo de un contrato siempre deberá considerar las particularidades de cada caso.

2.11. Evaluación y Reconocimiento

Codelco promoverá la evaluación permanente y continua de las relaciones con las Empresas Contratistas, en base a los siguientes conceptos:

- i. Evaluación recíproca, principio que reconoce el hecho que el desempeño de las Empresas Contratistas no es sólo fruto de su entendimiento, actitud y competencias, sino que en buena medida depende de la colaboración de Codelco y la entrega por parte de la Corporación de los aportes comprometidos.
- ii. Evaluación planeada tempranamente, junto con la concepción original del alcance de los servicios contratados y puesta en el contexto del modelo de negocios diseñado e implementado en el contrato.
- iii. Evaluación centrada en medir la obtención de los resultados esperados para los servicios, en línea con los requerimientos críticos para la satisfacción de los usuarios.
- iv. Evaluación basada en indicadores de resultados, a ser contrastados con metas revisadas y acordadas en conjunto con las Empresas Contratistas, que vayan más allá del mero cumplimiento de las exigencias mínimas y que se actualicen periódicamente siguiendo una lógica de mejoramiento continuo.
- v. Evaluación continua y permanente, que permita detectar en forma incipiente las tendencias favorables y desfavorables de los resultados, para reforzar las acciones que permitan profundizar o corregir, en su caso, dichas tendencias.
- vi. Identificación y medición de los factores impulsores o palancas de desempeño, de los cuales depende la obtención de los resultados deseados.



vii. Diseño e implementación de mecanismos de incentivos apropiados a la naturaleza del contrato y a su nivel estratégico o crítico, ligados a los resultados obtenidos y al despliegue por la Empresa Contratista de los factores impulsores del desempeño.

viii. Reconocimiento de los logros y de las buenas prácticas.

ix. Evaluación periódica del progreso de las relaciones empresa a empresa, más allá del ámbito de un contrato en particular, efectuada en conjunto por ambas partes con el ánimo de entender las fortalezas y debilidades de la relación y las oportunidades de crear más valor a partir de ésta.

3. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE CONTRATOS

Las Políticas de Gestión de Contratos son las directrices que gobiernan el conjunto de procesos y actividades que constituyen el ciclo de vida de los contratos. Los requisitos y procedimientos que deben observarse a lo largo del ciclo de vida, se encuentran reglamentados en diversas normativas de la Corporación.

La fase central del proceso de gestión de contratos, en la cual la Empresa Contratista despliega los servicios con el fin de alcanzar los objetivos y resultados esperados, es la etapa de ejecución. La gestión de los contratos en esta fase presupone actividades en tres ámbitos de gestión: ámbito del negocio, técnico y administrativo. En cada uno de éstos existen responsabilidades compartidas entre la

Empresa Contratista y Codelco, las cuales recaen de manera muy especial en la persona de los Administradores del Contrato designados por ambas partes.

3.1. Persona y Rol del Administrador del Contrato

La contratación de terceros es el recurso o medio escogido para el ejercicio de una función cuyo resultado siempre será, en último término, responsabilidad de una Unidad de Negocios o Área Usuaria determinada dentro de la Corporación. En consecuencia, el hecho que una actividad sea llevada a cabo por una Empresa Contratista, ya sea en forma temporal o permanente, no releva ni disminuye la responsabilidad del Área Usuaria o Unidad de Negocios de Codelco responsable frente al resto de la Corporación por el correcto desempeño de dicha función.

En consistencia con lo dispuesto en el párrafo anterior, el Administrador del Contrato designado por Codelco siempre será el supervisor que, en razón de su cargo y de su pertenencia al Área Usuaria o Unidad de Negocios correspondiente, sea el responsable directo del servicio que ejecutará la Empresa Contratista.

No obstante, el Administrador del Contrato no necesariamente será el jefe superior de la unidad señalada, en tanto la responsabilidad directa sobre los servicios prestados esté asignada a un cargo de menor jerarquía dentro de dicha unidad, caso en que el supervisor que desempeñe dicho cargo será el Administrador del Contrato.



Por lo tanto, la responsabilidad de administrar un determinado contrato será consustancial al cargo del cual dependa el servicio.

3.2. Gestión del Negocio

El ámbito de gestión del negocio corresponde a la verificación de la eficacia del contrato, esto es, el cumplimiento de los objetivos finales de éste; así como la comprobación de que los recursos se emplean de manera eficiente. De igual manera, incluye la definición y acuerdo de nuevas metas para los indicadores de resultados y desempeño, en un contexto de mejoramiento continuo; la toma de decisiones respecto de acciones correctivas y la adaptación del servicio contratado a nuevos requerimientos del negocio.

Este ámbito de gestión ha sido definido como prioritario por Codelco, de tal forma que requerirá la dedicación personal del Administrador del Contrato, sin perjuicio del apoyo del resto de la organización.

■ Definición e Implementación de la Estrategia de Contratación

El Administrador del Contrato abordará esta tarea en conjunto con la Dirección de Abastecimiento que corresponda, como etapa previa a la negociación del contrato. Ella comprenderá:

- ⊕ Evaluación de los requerimientos y estudio de alternativas. Ello incluirá, en la medida y con la extensión apropiada para la envergadura y criticidad del contrato, el análisis estratégico, análisis técnico y económico, análisis de riesgos y desarrollo del caso de negocios.
- ⊕ Elaboración del plan contractual, incluyendo, según se requiera, el análisis de la demanda, estudio y definición detallada de los requerimientos, análisis de la oferta, precalificación de Empresas Contratistas, presupuesto, estrategia de implementación del servicio, plan de gestión del cambio, desarrollo de bases de licitación, entre otros.
- ⊕ Definición de indicadores de resultados, identificación de factores impulsores del desempeño y definición de metas mínimas.
- ⊕ Programación y ejecución del proceso de contratación.

■ Evaluación de Cumplimiento de Metas y Mejoramiento Continuo

Se efectuará periódicamente, y comprenderá:

- ⊕ Análisis de los indicadores de resultados incorporados al contrato, que dan cuenta

del logro de los objetivos de éste, y su contrastación con las metas acordadas por las partes.

Los indicadores de resultados incluirán mediciones de la ejecución de los servicios, gasto, dotación y sustentabilidad.

- ⊕ Análisis de los indicadores de desempeño, que dan cuenta del cumplimiento de los factores críticos de éxito que apalancan el logro de los objetivos, y su contrastación con las metas respectivas.
- ⊕ Análisis de brechas, en conjunto con la Empresa Contratista; evaluación de riesgos y acuerdo respecto de medidas correctivas.
- ⊕ Definición de metas más exigentes, de común acuerdo con la Empresa Contratista, cuando el logro de éstas se hubiere consolidado.
- ⊕ Aplicación de los incentivos acordados y reconocimiento de los logros alcanzados.
- ⊕ Aprobación de los estados de pago.
- ⊕ Resolución de reclamos de la Empresa Contratista.

■ Cambios y Modificaciones Contractuales

El Administrador del Contrato verificará la justificación de cambios y modificaciones contractuales, que afecten a cualquiera de los siguientes elementos: dotación de la Empresa Contratista, alcance y/o calidad de los servicios, plazos y precios.

El Administrador del Contrato autorizará los cambios y modificaciones mediante resolución fundada, cuando ello esté dentro de sus facultades, o bien dará su visto bueno para que la autorización se otorgue en la instancia habilitada de acuerdo a lo dispuesto en el Manual de Alcance de Facultades de Codelco.

El Administrador del Contrato aprobará los cambios y modificaciones en la medida que ello sea beneficioso para Codelco, pero siempre teniendo en cuenta que estos cambios se producen, como regla general, en un contexto no competitivo que puede traducirse en mayores costos para la Corporación.

El Administrador del Contrato actuará diligentemente en lo que se refiere a planificar los servicios requeridos, para evitar la ocurrencia de cambios o modificaciones contractuales que se expliquen por deficiencias en la planificación o atrasos en los procesos de contratación.

Entre los indicadores de desempeño del contrato, se incluirá la cantidad de cambios y modificaciones contractuales.

■ Evaluación del Progreso de la Relación Contractual

Aplicará a las Empresas Contratistas que ejecuten servicios de mayor complejidad, de acuerdo al Modelo de Segmentación de Relaciones Contractuales de Codelco. Se efectuará con periodicidad anual, en conjunto con la Empresa Contratista y con la participación de todos los administradores de los contratos adjudicados a la Empresa Contratista, en caso que hubiere más de uno.

Comprenderá:

- ⊕ Evaluación integral del desempeño de la Empresa Contratista, considerando el conjunto de los contratos que está sirviendo en la Corporación.
- ⊕ Retroalimentación de la Empresa Contratista: evaluación efectuada por ésta a Codelco.
- ⊕ Evaluación de la colaboración existente entre las partes y oportunidades de mejora.
- ⊕ Análisis de la pertinencia de los modelos de negocio aplicados a los contratos.
- ⊕ Análisis del alineamiento entre los objetivos estratégicos de Codelco, en cuanto el cumplimiento de éstos dependa de los servicios contratados, y los objetivos estratégicos de la Empresa Contratista.
- ⊕ Evaluación de oportunidades de desarrollo de la Empresa Contratista en las que Codelco pueda tener un rol relevante, con beneficios para la Corporación.
- ⊕ Replanteamiento de la relación empresa a empresa, en la medida que ello resulte aconsejable, moviéndose como regla general hacia una relación más estratégica que aporte mayor valor a ambas partes.

3.3. Gestión de Control Técnico

Este ámbito de gestión comprende las actividades que se refieren al control del avance físico, la coordinación con otras áreas que se relacionan con los servicios prestados, la inspección técnica y de calidad y la recepción de los servicios otorgados a lo largo de la ejecución del contrato.

Codelco dispondrá de una función de “back-office” para apoyar a los Administradores de Contratos en este ámbito. Así, la ejecución de las tareas asociadas a la gestión técnica de los contratos, principalmente en el caso de aquellos servicios de mediana y alta complejidad, podrá ser delegada por

el Administrador del Contrato a personal de Codelco o terceros que actúen como contraparte de la Empresa Contratista. De este modo, se pretende contar con una gestión técnica de alta calidad a la vez de permitir que el Administrador del Contrato se concentre prioritariamente en el ámbito de gestión del negocio.

En todo caso y sin perjuicio del control técnico realizado por Codelco, será obligación de la Empresa Contratista la entrega periódica de todos los informes estipulados en el contrato que digan relación con las materias propias de este ámbito.

3.4. Gestión de Control Administrativo

Este ámbito de gestión comprende todas las actividades relacionadas con la verificación del cumplimiento de obligaciones contractuales de naturaleza no técnica, según se definió este último concepto con anterioridad. Estas actividades son múltiples y pueden variar de un contrato a otro, pero en términos generales consisten en:



- ⊕ Las coordinaciones propias del arranque del contrato y movilización de la Empresa Contratista.
- ⊕ La gestión documental.
- ⊕ La vigencia y renovación de las garantías financieras.
- ⊕ El cálculo de los indicadores de resultados y desempeño.
- ⊕ El control del cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales.
- ⊕ El control del cumplimiento de las obligaciones en materia de seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y territorio.
- ⊕ El monitoreo de la situación financiera de la Empresa Contratista.

- ⊕ La revisión detallada de los respaldos de los estados de pago.
- ⊕ La verificación de los procesos de facturación y pago.
- ⊕ Las coordinaciones propias del término del contrato, finiquito y desmovilización de la Empresa Contratista.

Codelco procurará implementar exigencias estandarizadas y homologadas, aplicables a las Empresas Contratistas en todas las Divisiones de la Corporación, en aspectos tales como requerimientos para el otorgamiento de credenciales y permisos, elementos de protección personal y similares; estableciendo una base común tan amplia como sea posible, y exigencias divisionales donde las particularidades lo ameriten.

Tal como en el ámbito técnico, para permitir que los Administradores de Contrato puedan concentrarse en la gestión del negocio, Codelco dispondrá de una función de “back-office” que los apoyará en el ámbito de control administrativo; comprendiendo dentro de este concepto el rol que le cabe a unidades organizacionales específicas, propias de cada División y de la Casa Matriz. En todo caso y sin perjuicio del control realizado por Codelco, será obligación de la Empresa Contratista la entrega periódica de todos los informes estipulados en el contrato que digan relación con las materias propias de este ámbito.

*Diego Hernández C.
Presidente Ejecutivo*

