



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN  
ANTICORRUPCIÓN EN LA VICEPRESIDENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE  
CODELCO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JUAN PABLO FLORES ACEVEDO

PROFESOR GUÍA:  
HUGO SÁNCHEZ RAMÍREZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JAVIER SUAZO SÁEZ  
FELIPE CASTRO ALTAMIRANO

SANTIAGO DE CHILE  
2019

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: JUAN PABLO FLORES ACEVEDO  
FECHA: 15/07/2019  
PROFESOR GUÍA: HUGO SÁNCHEZ RAMÍREZ

## **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ANTICORRUPCIÓN EN LA VICEPRESIDENCIA DE COMERCIALIZACIÓN DE CODELCO**

El presente informe detalla la metodología, el desarrollo y los resultados del diseño e implementación de un Sistema de Gestión Anticorrupción en la Vicepresidencia de Comercialización de Codelco, en base a lo que propone la norma internacional ISO 37001.

Este trabajo se desarrolló entre los meses de noviembre de 2018 y abril de 2019. El equipo a cargo de esta labor estuvo constituido, la mayor cantidad del tiempo, por tres personas: un integrante de la Vicepresidencia de Comercialización, un consultor externo y el alumno memorista autor de este informe, quien se sumó al proyecto durante la primera semana del mes de enero de 2019.

El sistema fue diseñado siguiendo cada uno de los lineamientos y requisitos de la norma ISO 37001. Además, fue necesario utilizar metodologías y conceptos relacionados con la Gestión del Riesgo, Diseño de Procesos y Mejora Continua. La implementación del sistema finalizó con la certificación llevada a cabo durante la última semana de marzo de 2019, por la empresa acreditada TUV Nord. Posterior a esto se trabajó en la sistematización y semi automatización del proceso asociado a reuniones comerciales con agentes externos a Codelco. Este nuevo elemento pasó también a formar parte del Sistema de Gestión Anticorrupción.

El alumno memorista participó de manera parcial en las primeras etapas del trabajo, es decir, en el diseño de los objetivos, alcance y de la política anticorrupción del sistema. Por otro lado, las etapas de identificación y evaluación de riesgos, establecimiento de roles y funciones, análisis de clientes y proveedores, diseño de indicadores para la mejora continua, y todo lo correspondiente a la implementación del sistema y trabajos posteriores, tuvieron una completa e íntegra participación del autor de este informe.

Establecer un sistema como el desarrollado en el presente trabajo ayuda a la empresa a generar confianza en sus empleados, clientes y otros socios comerciales, y además es una herramienta de defensa frente a los fiscales y/o tribunales, ya que demuestra que la organización ha tomado medidas para prevenir el soborno y la corrupción.

*En memoria de Gonzalo, Juan  
Reinaldo, Cecilia y Nacho.*

## TABLA DE CONTENIDO

---

1	Introducción.....	1
2	Antecedentes Generales .....	2
2.1	Características de la empresa.....	2
2.2	Mercado y Marco Institucional.....	2
2.3	Desempeño Organizacional .....	4
3	Justificación del Tema.....	5
3.1	Información del área de la empresa .....	5
3.2	Identificación del Problema .....	7
4	Objetivos.....	9
4.1	Objetivo General.....	9
4.2	Objetivos Específicos.....	9
5	Marco Conceptual .....	10
5.1	El Compliance.....	10
5.2	La Organización Internacional de Normalización y su norma Antisoborno.....	10
5.3	Herramientas de Gestión.....	12
6	Metodología.....	12
6.1	Norma ISO 37001 .....	12
6.2	Gestión del Riesgo.....	14
6.3	Diseño de Procesos.....	14
6.4	Indicadores para la Mejora Continua.....	16
7	Sistema de Gestión Anticorrupción .....	16
7.1	Objetivos y Alcance del Sistema.....	17
7.2	Partes Interesadas .....	18
7.3	Política Anticorrupción .....	19
7.4	Roles y Funciones.....	19
7.5	Identificación y Evaluación de Riesgos .....	21
7.6	Gestión de los recursos humanos .....	26
7.7	Análisis de Clientes y Proveedores .....	28
7.8	Controles Financieros.....	29
7.9	Regulación sobre Regalos.....	30
7.10	Línea de Denuncias.....	31
7.11	Diseño de Indicadores .....	31

7.12	Mejora Continua .....	34
8	Implementación del Sistema.....	35
8.1	Difusión.....	35
8.2	Toma de Conocimiento de Roles y Funciones .....	37
8.3	Capacitación .....	37
8.4	Controles Anticorrupción .....	38
8.5	Auditoría Interna.....	40
8.6	Auditoría Externa (o de Certificación) .....	42
9	Trabajos Posteriores.....	43
9.1	Control de Reuniones Comerciales .....	43
9.1.1	Solicitud de Autorización .....	44
9.1.2	Minuta de Reunión .....	45
9.1.3	Sujetos Pasivos de Lobby .....	46
9.1.4	Base de Datos.....	46
9.1.5	Diseño del Proceso.....	46
10	Conclusiones.....	48
11	Glosario de Términos .....	50
12	Bibliografía .....	52
13	Anexos .....	55
13.1	Ley 20.393 de Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica .....	55
13.2	Posición Histórica de Chile en Ranking de Transparencia Internacional.....	56
13.3	Responsabilidad por Cargo .....	56
13.4	Exposición al Riesgo de Corrupción por Cargo.....	56
13.5	Flujo de Proceso para el Procedimiento de Obsequios y Regalos.....	58
13.6	Afiche sobre charla de sensibilización .....	59
13.7	Tarjeta portable de Roles y Funciones .....	60
13.8	Sujeto Pasivo de Lobby .....	61
13.9	Etapas del Proceso de Reuniones Comerciales .....	62

# 1 INTRODUCCIÓN

---

Según el Fondo Monetario Internacional, al menos el 2% del PIB mundial anual se destina a sobornos, lo que equivale a más de US\$2.700 miles de millones. Por otro lado, según estimaciones del Foro Económico Mundial, la pobreza del mundo se podría erradicar con el 1% del PIB mundial anual, es decir, con la mitad del dinero destinado a sobornos.

Los gobiernos han avanzado en la lucha contra el soborno y la corrupción mediante diversos acuerdos internacionales, o a través de leyes locales. En 2009 en Chile entró en vigencia la Ley 20.393, que estableció por primera vez las sanciones legales para las organizaciones en caso de cometer los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo o soborno a funcionario público. Luego, en 2016 y 2018 se han realizado modificaciones a esta ley, aumentando las penas y principalmente incorporando nuevos delitos. Uno de ellos, es el delito de Corrupción entre Particulares, que castiga por primera vez el soborno entre privados.

La promulgación de esta ley cambió el panorama para las empresas respecto a su responsabilidad en actos de corrupción cometidos por alguno de sus integrantes. Ahora no sólo quien comete el delito es sancionado, sino también su jefatura directa. Del mismo modo, la empresa puede ser castigada a través de millonarias multas o incluso, en el peor de los casos, decretando su disolución.

Una de las soluciones a estas nuevas condiciones, y que ayudan a las empresas a combatir la corrupción, es la implementación de sistemas de *Compliance* Penal, como el Sistema de Gestión Antisoborno propuesto por la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), a través de las directrices y lineamientos dictados en su norma ISO 37001, publicada en 2016, y que puede ser certificado por empresas acreditadas y calificadas para dicha labor. La certificación bajo esta norma es válida internacionalmente, por lo que este sistema aplica a todas las jurisdicciones. En este contexto es que la Vicepresidencia de Comercialización (VCO) de Codelco decide implementar un sistema de *Compliance* Penal basado en la norma ISO 37001, pero que no sólo regule el soborno, sino todos los delitos incluidos en la Ley 20.393. En noviembre de 2018, el Vicepresidente de Comercialización junto con el Director de Control de Operaciones Comerciales dan inicio al diseño e implementación del denominado Sistema de Gestión Anticorrupción (SGAC) de la VCO, y se fijan como meta lograrlo antes de la segunda semana de abril de 2019. Para esta labor, se constituyó un equipo de trabajo compuesto por tres personas: un integrante de la Vicepresidencia de Comercialización, el alumno memorista autor de este informe y un consultor externo de la empresa INTEDYA Chile.

## **2 ANTECEDENTES GENERALES**

---

### **2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA**

La Corporación Nacional del Cobre de Chile, CODELCO, es una empresa autónoma, propiedad del Estado de Chile, cuya principal actividad es la exploración, desarrollo y explotación de cobre y subproductos de éste. Según cifras propias, es el mayor productor de cobre de mina en el mundo, y sus reservas representan el 6% de las reservas globales de cobre<sup>1</sup>.

Actualmente, la producción de Codelco se realiza a través de siete divisiones: Andina, Chuquicamata, El Teniente, Gabriela Mistral, Ministro Hales, Radomiro Tomic y Salvador, a las que se suma la división de fundición y refinería Ventanas.

Esta empresa nace en 1966 producto del proceso de chilenización de la Gran Minería del Cobre. Llegó a reemplazar al antiguo Departamento del Cobre, y su principal función era representar al Estado de Chile en los directorios de las nuevas sociedades mixtas, compuestas por entes nacionales y extranjeros, que explotaban y producían este mineral en yacimientos como El Teniente, Salvador y Chuquicamata, y a la vez fiscalizando su desempeño<sup>2</sup>.

Después de su creación, ya en 1970, la Corporación del Cobre controlaba el 51% de cada una de las compañías mixtas, mientras que el resto correspondía principalmente a empresas norteamericanas. Este escenario cambió en 1971, cuando el Congreso aprobó por unanimidad el proyecto de nacionalización de la Gran Minería del Cobre, donde los bienes e instalaciones de estas sociedades pasaron a ser 100% propiedad del Estado de Chile, haciéndose cargo directamente de la explotación de los yacimientos. Así, la totalidad de las empresas mixtas de aquel entonces pasaron a ser subsidiarias de Codelco.

Hoy en día, la empresa se posiciona como el principal productor de cobre de mina del mundo. Su principal producto es el cobre refinado en forma de cátodos, el cual es comercializado en base a una política de ventas orientada a fabricantes o productores de semielaborados<sup>3</sup>.

### **2.2 MERCADO Y MARCO INSTITUCIONAL**

La industria chilena es la principal productora de al menos cuatro minerales a nivel mundial: cobre, renio, yodo y litio<sup>4</sup>; siendo el cobre indudablemente el de mayor impacto en el desempeño y desarrollo de la economía nacional. Según la investigación *Impacto Económico y Social de la Minería del Cobre en Chile*, este *commodity* aportó en los últimos 20 años el 10% del PIB total del país, y el 7,8% de los ingresos fiscales<sup>5</sup>. A pesar de esto, la influencia del cobre

en el producto nacional ha bajado en los últimos años, siendo 8,1% en 2016 y 9% en 2017, ambos por debajo del promedio antes mencionado<sup>6</sup>, aunque según Codelco, esto responde a una profunda crisis de la industria minera, catalogada como la “más grande de toda la historia”<sup>7</sup>. En este mismo estudio se destaca también que la empleabilidad en este sector a 2016 fue de 388.754 empleos, lo que representa el 5,4% de la fuerza laboral de Chile.

A pesar de que la industria se recupera de la crisis, la realidad es que Chile ha disminuido considerablemente su nivel de producción de cobre en la última década. Desde 2009, cuando la participación de mercado de la industria nacional representaba el 34% a nivel mundial (un tercio de toda la producción de cobre del mundo), esta cifra ha bajado durante nueve años consecutivos, registrando un 26,8% a fines de 2017 de acuerdo con las cifras entregadas por la Comisión Chilena del Cobre (COCHILCO)<sup>8</sup>. Aun así, Chile sigue siendo el mayor productor de cobre en el mundo, por sobre Perú y China. Lo preocupante, desde el punto de vista de la importancia del cobre para Chile, es que la misma COCHILCO revela que estos dos países han aumentado ampliamente su producción, siendo Perú quien más ha mejorado su posición. La minería peruana pasó del 8,1% al 12,2% de participación de mercado en el mismo período 2009-2017, aumentando su cuota en un 50%. A pesar de esto, la Comisión Chilena del Cobre estima un aumento importante en la producción nacional para este 2019, debido principalmente a la recuperación de empresas privadas, como Minera Escondida<sup>9</sup>.

Respecto a la producción a nivel nacional, Codelco lidera el ranking con un 33% de la cuota de mercado, seguido por Anglo American, con un 18%, y por Antofagasta Minerals con un 14%<sup>10</sup>. A pesar de la posición de Codelco, más del 60% de total de la producción pertenece a empresas del ámbito privado. El detalle de estas cifras se observa en la Tabla 1.

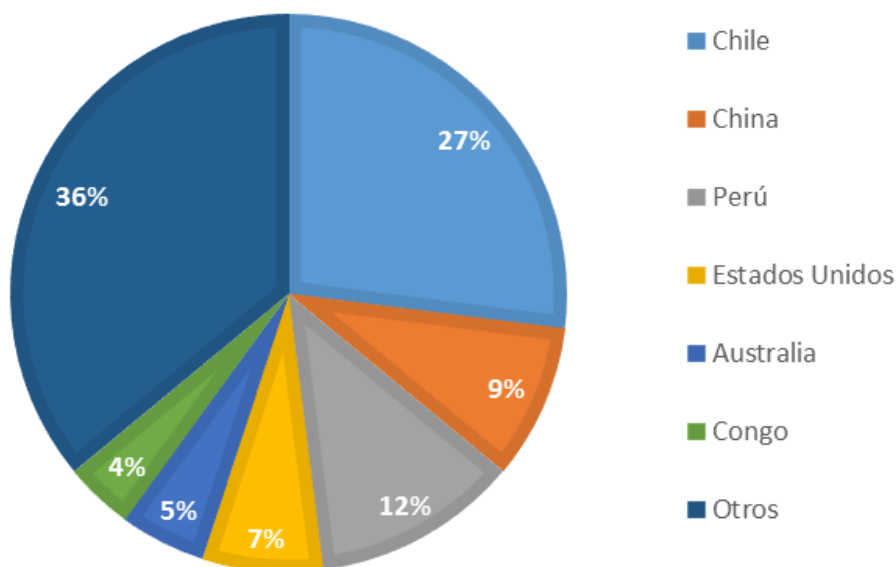
*Tabla 1: Producción nacional de cobre (fuente: Cochilco)*

Empresa	Producción (kg de toneladas métricas finas)	Porcentaje
Codelco	391 ktmf Cu	32,74 %
Anglo American	216 ktmf Cu	18,09 %
Antofagasta Minerals	168 ktmf Cu	14,07 %
BHP Billiton	163 ktmf Cu	13,65 %
SCM Minera Lumina	35 ktmf Cu	2,93 %
LundinMining	32 ktmf Cu	2,68 %
KGHM International Ltd.	27 ktmf Cu	2,26 %
Audley Capital Advisors LLP	20 ktmf Cu	1,68 %
Freeport McM	19 ktmf Cu	1,59 %



Teck	7 ktmf Cu	0,59 %
Otros	116 ktmf Cu	9,72 %
Total	1194 ktmf Cu	100 %

Figura 1: Producción mundial de cobre por país en 2017 (fuente: Revista Pulso)



### 2.3 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

La Corporación Nacional del Cobre es una empresa de carácter estatal, por lo que la totalidad de sus utilidades son entregadas al Estado de Chile. Su directorio se compone de nueve integrantes designados según la Ley N° 20.392, donde se establece lo siguiente<sup>11</sup>:

- Tres directores son nombrados directamente por el presidente de la República.
- Dos directores corresponden a representantes de los trabajadores de la empresa, elegidos por el presidente de la República sobre la base de quinas separadas que, para cada cargo, deberán proponer la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC), la Asociación Nacional de Supervisores del Cobre (ANSCO) y la Federación de Supervisores del Cobre (FESUC) en conjunto.
- Cuatro directores son nombrados por el presidente de la República, a partir de una terna propuesta para cada cargo por el Consejo de Alta Dirección Pública, que establecerá un procedimiento especial de búsqueda y selección de candidatos a director.

El presidente del directorio también es nombrado por el presidente de la República. A abril de 2019 este cargo le corresponde a Juan Benavides, ex presidente de AFP Habitat.

El directorio de Codelco, desde mayo de 2018, se compone por los siguientes miembros<sup>12</sup>:

- Juan Benavides Feliú (presidente del directorio).
- Juan Enrique Morales Jaramillo.
- Isidoro Palma Penco.
- Blas Tomic Errázuriz.
- Paul Schiodtz Obilinovich.
- Hernán de Solminihac Tampier.
- Ignacio Briones Rojas.
- Raimundo Espinoza Concha.
- Ghassan Dayoub Pseli.

Los directores se desempeñan en su cargo por un período de cuatro años, pudiendo ser reelegidos. Adicionalmente, el directorio elige a un Director Ejecutivo, cuya función es ejecutar los acuerdos del directorio y supervisar todas las actividades productivas, administrativas y financieras de Codelco. Desde 2014, este cargo lo ocupa el ingeniero en minas de la Universidad de Chile, don Nelson Pizarro Contador. El resto de la plana ejecutiva se muestra en la Figura 2.

### **3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

---

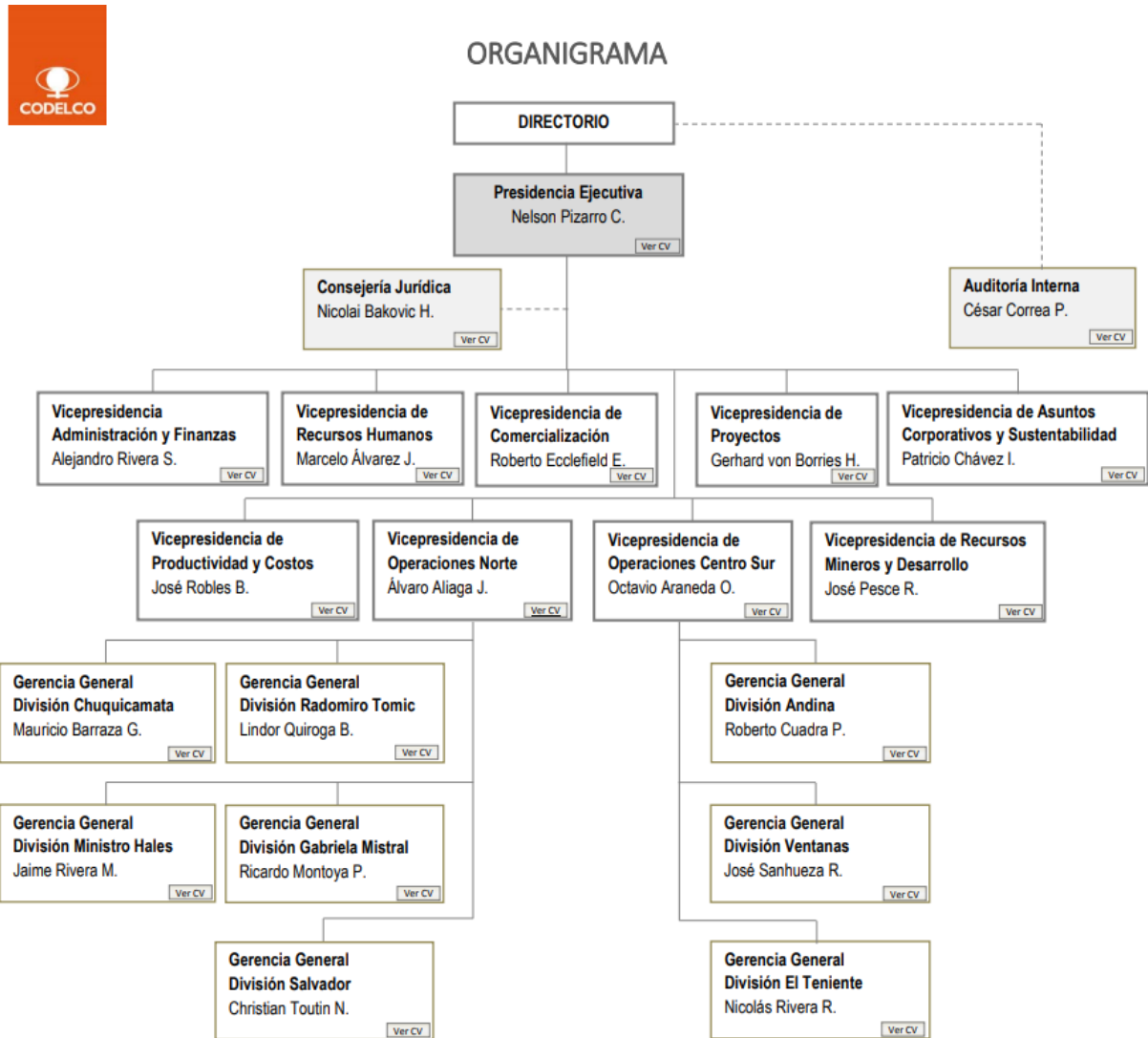
#### **3.1 INFORMACIÓN DEL ÁREA DE LA EMPRESA**

El trabajo de memoria se realizó en la Dirección de Control de Operaciones Comerciales (DCOC), cuya función es desarrollar el proceso de planificación comercial, participando en su diseño y realizando el seguimiento correspondiente, así como dirigir y controlar las funciones de las operaciones comerciales, velando por el cumplimiento de contratos de ventas y compras de cada una de las Gerencias de Comercialización.

La DCOC depende y reporta directamente a la Vicepresidencia de Comercialización (VCO), que tiene como función:

- Maximizar el valor de la producción y el retorno neto de las ventas en el corto, largo y mediano plazo.
- Diseñar estrategias de comercialización.
- Aumentar eficiencia y eficacia de la comercialización de los productos de la empresa.

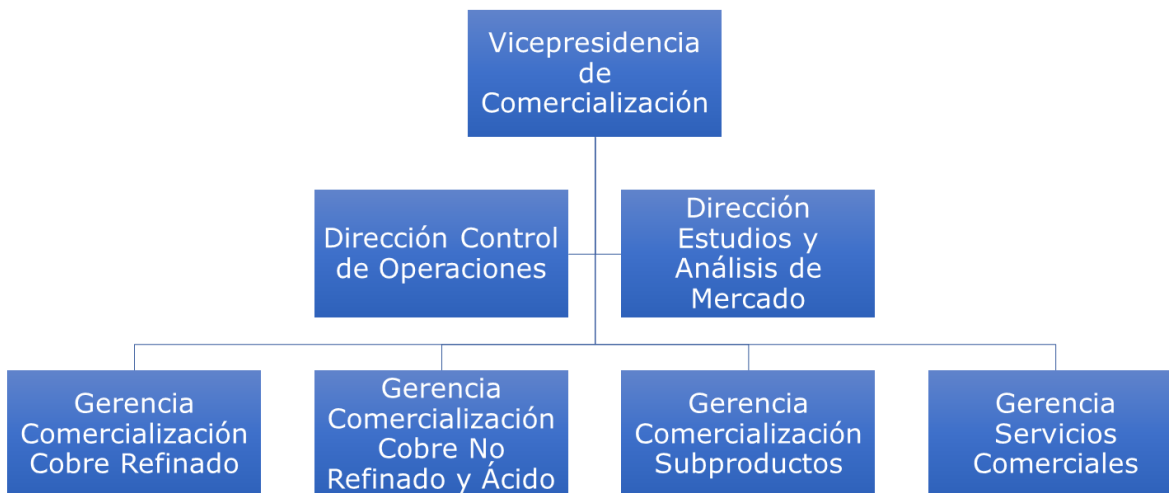
Figura 2: Organigrama Codelco (fuente: Memoria anual Codelco)



Bajo el control de la VCO están las gerencias de Comercialización de Cobre Refinado, Comercialización de Subproductos, Comercialización de Cobre No Refinado y Ácido Sulfúrico y la Gerencia de Servicios Comerciales, además de la Dirección de Control de Operaciones Comerciales y la Dirección de Estudios y Análisis de Mercados (ver Figura 3). A su vez, el Vicepresidente Comercial reporta los resultados directamente al Director Ejecutivo.

La Vicepresidencia de Comercialización negocia un monto cercano a los US\$13.600 millones al año, en más de 25 países alrededor de todo el mundo. Esto hace que la VCO sea la vicepresidencia más expuesta y vulnerable al riesgo de corrupción dentro de la Corporación, dado los montos que maneja, la cantidad de contratos que administra y la relación directa que tiene con los clientes.

Figura 3: Organigrama VCO (fuente: elaboración propia)



### 3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

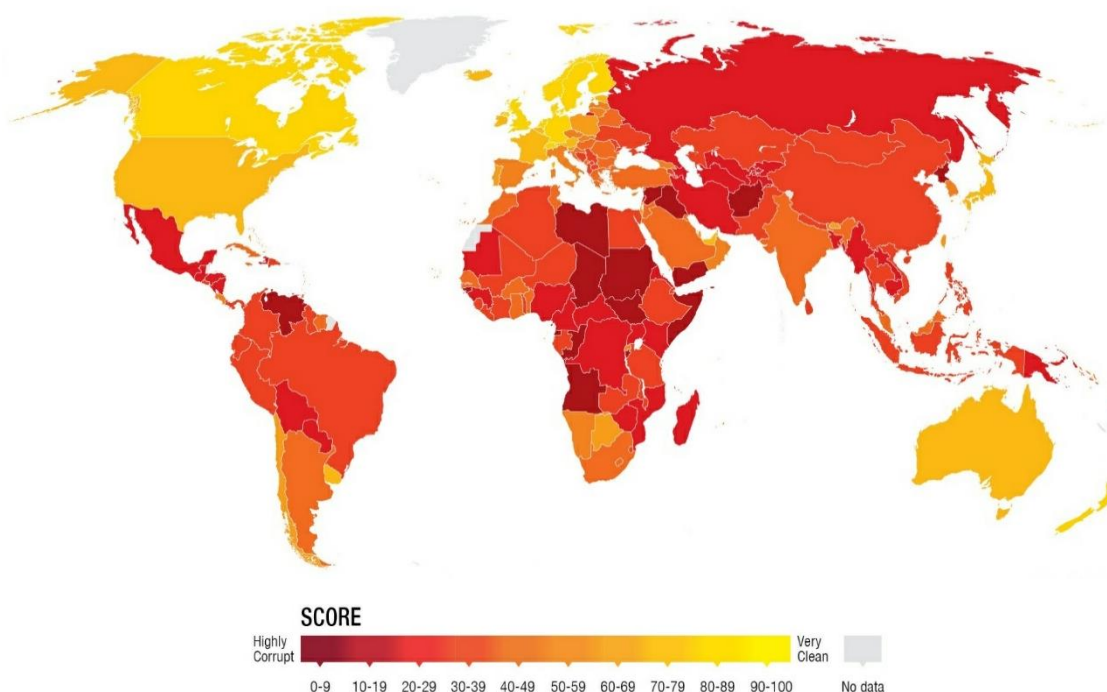
La regulación en temas de soborno y corrupción ha tomado gran relevancia para las empresas chilenas luego de la promulgación de la Ley 20.393 y su entrada en vigencia en diciembre de 2009. Esta ley establece, en esencia, que existen ciertos tipos de delitos que, en caso de ser cometidos por una persona natural, la sanción no solo podría recaer sobre tal persona, sino que también sobre la persona jurídica detrás de ella<sup>13</sup> (Ver Anexo 13.1). De esta manera, si estos delitos son cometidos en beneficio de la compañía de la cual depende dicha persona natural, la empresa deberá responder penalmente.

Por otro lado, las cifras entregadas por organismos internacionales respecto a las cantidades de dinero que se destinan a actos de corrupción han sensibilizado aún más a la ciudadanía respecto a la importancia de combatir estas actividades ilícitas. Según el Fondo Monetario Internacional, al menos el 2% del PIB mundial anual se destina a sobornos, lo que equivale aproximadamente a US\$2.700 miles de millones<sup>14</sup>. Esta cifra impresiona por sí sola, pero genera aún más impacto si se contrasta con lo siguiente: según estimaciones del Foro Económico Mundial, la pobreza del mundo se podría erradicar con el 1% del PIB mundial anual<sup>15</sup>, es decir, con la mitad del dinero destinado a sobornos.

Respecto a la lucha mundial contra la corrupción, el panorama no es muy alentador. Si bien los países angloparlantes parecieran tener control al respecto, basado en las leyes más duras del mundo en estas materias (Bribery Act en el caso de Gran Bretaña, o la FCPA para los Estados Unidos, por ejemplo), no se puede decir lo mismo de las demás regiones. Según el último ranking de Percepción Global de Corrupción elaborado por Transparencia

Internacional, en Asia, África y Latinoamérica la situación es preocupante. Países como Somalia, Angola, Libia, Irak, Siria, Afganistán o Venezuela, son considerados como los países más corruptos del mundo. En este contexto, cabe mencionar que Chile es uno de los países con mejores índices de transparencia de la región, ya que según esta medición es el segundo país menos corrupto después de Uruguay. A pesar de esto, Chile ha descendido durante cuatro años consecutivos, siendo su posición en 2019 la peor desde que se elabora este ranking (ver Anexo 13.2).

*Figura 4: Percepción global de corrupción (fuente: Transparencia Internacional, 2019)*



A sabiendas del panorama nacional e internacional respecto a la corrupción y a los delitos a los que se expone la empresa, en noviembre de 2018, la Vicepresidencia de Comercialización decidió comenzar a diseñar un Sistema de Gestión Anticorrupción, basado en la norma internacional ISO 37001. El estándar internacional ISO 37001 especifica los requisitos y proporciona orientación a las organizaciones para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión contra el soborno<sup>16</sup>. Esta norma existe desde 2016, y se reconoce a nivel internacional su contribución en la generación de confianza en los inversionistas, clientes y otros socios comerciales. Para Codelco, la certificación bajo esta norma es parte de las mejoras en materia de transparencia y probidad que ha desarrollado la corporación y se suma a los avances impulsados desde la implementación del nuevo modelo de gobierno corporativo en 2010<sup>17</sup>.

Actualmente, en Chile solo dos empresas cuentan con la certificación ISO 37001: Aguas Andinas y Enel. Respecto a la industria de la minería, hasta el día de hoy no existe empresa certificada bajo esta norma, por lo que Codelco se transforma en la primera minera del mundo en hacerlo. Realizar esta implementación eleva los estándares de transparencia de Codelco y contribuye no sólo a la gestión anticorrupción, sino también a la gestión general del área de comercialización, ya que una administración fuerte en el control de sus riesgos y de sus procesos se traduce en eficiencia en el uso de los recursos de la compañía.

La norma ISO 37001 es la base del sistema que la Vicepresidencia de Comercialización quiere implementar, pero su alcance será mayor respecto a los actos de corrupción que regulará dicho sistema. La norma ISO 37001 sólo certifica la gestión antisoborno (ver sección 5.2).

## **4 OBJETIVOS**

---

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Según lo descrito anteriormente, el objetivo general de este trabajo de memoria es diseñar e implementar un Sistema de Gestión Anticorrupción en la Vicepresidencia de Comercialización de Codelco, a través de un análisis de riesgos, estableciendo indicadores, e implementando los controles pertinentes con el fin de evitar y abordar hechos de soborno y corrupción. Este sistema estará basado en lo que propone la norma ISO 37001, pero abarcando no sólo el soborno, sino también los delitos especificados en la Ley 20.393 (ver Anexo 13.1).

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos de este trabajo de memoria son los siguientes:

- Definir áreas y cargos dentro de la Vicepresidencia de mayor exposición a delitos de soborno y corrupción.
- Realizar una evaluación de los controles que Codelco ya tenía implementados para mitigar riesgos de corrupción, antes del diseño e implementación del Sistema de Gestión Anticorrupción.
- Sensibilizar y concientizar al personal de la Vicepresidencia respecto a las consecuencias que trae consigo la corrupción, a través de un plan de difusión y capacitación al respecto.
- Elaborar un procedimiento sistemático que establezca la metodología a seguir respecto a reuniones con partes externas a la organización, relacionadas con la actividad comercial, en donde participe cualquier integrante de la Vicepresidencia de Comercialización de Codelco.

## 5 MARCO CONCEPTUAL

---

### 5.1 EL COMPLIANCE

El trabajo descrito en el presente informe se enmarca en el ámbito del *Compliance*. Este término, que en español se traduce como *Cumplimiento*, hace referencia al conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan<sup>18</sup>, y así también poder establecer mecanismos internos para prevenir, controlar y saber reaccionar ante los mismos.

Si bien las prácticas relacionadas con el *Compliance* son adoptadas de manera voluntaria por las organizaciones, según la World Compliance Association (WCA) actualmente su integración está pasando a ser requisito dentro de las estrategias y estructuras internas a fin de dar cumplimiento a los preceptos legales o bien para protegerse ante situaciones que pondrían generar serios problemas en el funcionamiento, estabilidad y reputación de la organización. Esto se explica en gran parte por la reciente y rápida evolución de la legislación internacional relacionada con la responsabilidad penal de las empresas respecto a malas prácticas, actos y acciones irresponsables, o derechamente actos de corrupción. La tipificación de nuevos delitos y el endurecimiento de las penas existentes han motivado a las organizaciones a la toma de acciones preventivas de cumplimiento, lo que ha hecho que el *Compliance* sea en la actualidad uno de los términos más utilizados al momento de definir estrategias corporativas.

Sin ir más lejos, y como ejemplo concreto de esto, en Chile desde 2009 se vienen haciendo modificaciones importantes a la legislación relativa a la responsabilidad penal de las empresas. Dicho año entró en vigencia la Ley 20.393, que estableció por primera vez las sanciones legales para las organizaciones en caso de cometer los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo o soborno a funcionario público. Luego, en 2016 y 2018 se le han realizado modificaciones, aumentando las penas y principalmente incorporando nuevos delitos, llegando actualmente a ocho. En España, el símil a esta ley considera un total de 28 delitos<sup>19</sup> y en países como Estados Unidos y Francia, la ley es aplicable a todos los delitos del Código Penal correspondiente, salvo aquellos que por su propia naturaleza sólo puedan ser cometidos por personas naturales<sup>20</sup>.

### 5.2 LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y SU NORMA ANTISOBORNO

La *International Organization for Standardization* (ISO) es una organización que elabora estándares internacionales voluntarios que pueden ser certificados por

instituciones autorizadas, lo que facilita la creación de productos y servicios que sean seguros, fiables y de calidad. Se compone de diversas organizaciones de estandarizaciones locales de sus 163 miembros actuales<sup>21</sup>.

Una de las normas elaboradas por esta institución es la ISO 37001, que especifica los requisitos y proporciona orientación a las organizaciones para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión contra el soborno. La norma ISO 37001 pretende establecer una cultura de integridad, transparencia, apertura y cumplimiento, lo que hoy en día puede considerarse crítico para el éxito o fracaso de una organización.

A pesar de que los gobiernos del mundo han intentado avanzar en la lucha contra el soborno y la corrupción mediante diversos acuerdos internacionales, como la Convención sobre la Lucha contra el Soborno de Funcionarios Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, o a través de leyes locales, la ley por sí sola no es suficiente para resolver este problema. Las organizaciones también tienen la responsabilidad de contribuir proactivamente a combatir la corrupción, lo cual se puede lograr a través de un sistema de gestión.

La implementación y posterior certificación de estos sistemas ayuda a las organizaciones a generar confianza en sus propietarios, empleados, inversionistas, clientes y otros socios comerciales. Además, es una herramienta de defensa frente a los fiscales y/o tribunales en caso de investigación, mostrando evidencia de que la organización ha tomado medidas para prevenir el soborno. Por otro lado, también genera beneficios para los clientes o usuarios, ya que los ayuda a identificar a las organizaciones que buscan desarrollar sus actividades de manera transparente y en un escenario en contra del soborno y la corrupción, reduciendo el riesgo de estar relacionado de manera indirecta con prácticas corruptas.

Dado que la gestión contra el soborno es una práctica indispensable a nivel internacional, este estándar es aplicable a todo tipo de empresas, desde las más pequeñas a las más grandes, ya sean de ámbito público o privado. Es especialmente recomendable para empresas que se relacionen con gobiernos y grandes corporaciones, y para aquellas organizaciones en las que un escándalo relacionado con el soborno pueda tener una repercusión mediática tan fuerte que se ponga en riesgo la supervivencia y/o reputación de la entidad.

Otro gran beneficio de la norma ISO 37001 es que puede utilizarse en todas las jurisdicciones, ya que está diseñada (al igual que todas las normas ISO) por diversas organizaciones de todo el mundo, por lo que la certificación bajo esta norma es válida internacionalmente.



## **5.3 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**

El diseño e implementación de un Sistema de Gestión Anticorrupción implica el uso de herramientas asociadas a áreas como la Gestión del Riesgo, el Diseño de Procesos y la Mejora Continua, entre otros, ya que la implementación del sistema implica un diagnóstico claro sobre las áreas más expuestas frente a delitos de soborno, un diseño o rediseño de procesos que modelen los protocolos de acción frente a situaciones operacionales del sistema o cualquier situación que implique riesgo de corrupción, y una evaluación continua del sistema a través de indicadores (KPIs).

La Gestión del Riesgo entrega un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen la identificación, el análisis y la evaluación de riesgo, para luego establecer las estrategias para su tratamiento<sup>22</sup>.

Por otro lado, el Diseño (o Rediseño) de Procesos es el modelamiento de flujos de trabajo para una o varias actividades. Los procesos de flujo de trabajo se pueden diseñar para que incorporen modos más eficaces de completar tareas de negocio, o bien rediseñar las prácticas actuales. El proceso de flujo de trabajo dirige las acciones a tomar mediante rutas específicas, teniendo en cuenta todo lo que puede suceder en cada punto de decisión e incluyendo todas las rutas que se puedan recorrer<sup>23</sup>.

Por último, la Mejora Continua, que es un concepto que busca mejorar los productos, servicios y procesos a través de una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización de un sistema de gestión<sup>24</sup>. Según la misma Organización Internacional de Estandarización, las instituciones o empresas deben mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión<sup>25</sup>. Algunas de las herramientas que se utilizan en este contexto son las acciones correctivas para solucionar problemas determinados, acciones preventivas o el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes, entre otros.

## **6 METODOLOGÍA**

---

### **6.1 NORMA ISO 37001**

De acuerdo con lo que plantea la norma ISO 37001, la metodología para establecer un Sistema de Gestión Antisoborno (Anticorrupción, en el caso de la Vicepresidencia de Comercialización de Codelco) sigue la siguiente estructura:

## **Contexto de la Empresa**

En primera instancia, la organización debe comprender las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito del sistema. Por tanto, se deben determinar las partes interesadas de la empresa. Además, en esta etapa se deben establecer el alcance y objetivos del sistema.

## **Liderazgo**

Luego de estudiar el contexto de la empresa, se debe diseñar una política anticorrupción. Además, se define un encargado del sistema, junto con sus roles y funciones. Así mismo, se deben determinar las responsabilidades, roles y funciones de la Alta Dirección y de cada uno de los integrantes de la organización, con respecto al sistema.

## **Identificación y Evaluación de Riesgos**

La organización debe identificar los riesgos de sobornos, analizarlos y evaluarlos de forma regular para cada uno de los procesos y actividades. Además, se debe evaluar la exposición al riesgo de corrupción del personal relacionado con estos procesos.

## **Controles y Debida Diligencia**

Una vez identificado los riesgos, se determina la eficacia de los controles existentes, y si es que amerita implementar otros nuevos. Esto puede incluir controles financieros, no financieros y/o controles respecto a la contratación o promoción interna de personal.

## **Evaluación de Desempeño**

Se debe evaluar el desempeño anticorrupción estableciendo indicadores y a través de auditorías de seguimiento. También debe existir una revisión periódica al sistema por parte de la Alta Dirección y del encargado del sistema, junto con su equipo de trabajo.

## **Mejora Continua**

Finalmente, para que un sistema cualquiera sea un sistema de gestión como tal, debe establecer un proceso de mejora continua, incluyendo todos los aspectos anteriormente mencionados.

## **6.2 GESTIÓN DEL RIESGO**

Según la Escuela Europea de Excelencia<sup>26</sup>, el tratamiento de cualquier tipo de riesgos debe incluir las siguientes etapas:

### **Identificación**

Consiste en inspeccionar y conocer los riesgos a los que una organización está expuesta, tratando de cubrir la mayor cantidad posible.

### **Análisis**

Esta etapa pretende comprender el riesgo de forma más detallada, junto con sus causas y las potenciales consecuencias asociadas. Para esto, se pueden utilizar procedimientos cuantitativos o cualitativos, o una mezcla de ambos.

Los métodos cuantitativos hacen uso de escalas numéricas para analizar los efectos y la posibilidad de que algún riesgo se produzca, estableciendo valores realistas y concretos para los niveles de riesgo. Además, se puede profundizar el análisis incorporando herramientas econométricas, pero esto deberá ser definido en función del uso que se le quiera dar.

Respecto a los métodos cualitativos, estos definen los niveles de riesgo de manera conceptual. Permite una mirada más integral, acoplando los efectos y dando la posibilidad de establecer pautas cualitativas de riesgo.

### **Evaluación**

Por último, está la evaluación de los controles implementados en la organización. Las consecuencias de los riesgos y amenazas serán mayor o menor en función de la eficiencia de estos controles. Se deben responder preguntas como: ¿Los controles reducen el riesgo a un nivel considerable? ¿Se puede demostrar la eficacia de estos? En esta etapa también se priorizan los riesgos, por ejemplo, a través de un ranking de orden (de mayor a menor, o viceversa).

## **6.3 DISEÑO DE PROCESOS**

Para el caso del Diseño de Procesos, se debe incluir la definición del proyecto, la comprensión de la situación actual de la organización o del área en la cual se va a implementar el proceso, y finalmente diseño mismo<sup>27</sup>.

### **Definir el Proyecto**

En esta etapa se identifican y definen los procesos a abordar. Se plantean los

objetivos generales y específicos del diseño o rediseño, y se define el ámbito en el cual se enmarcará el trabajo, estableciendo las áreas funcionales y actores involucrados.

## Entender Situación Actual

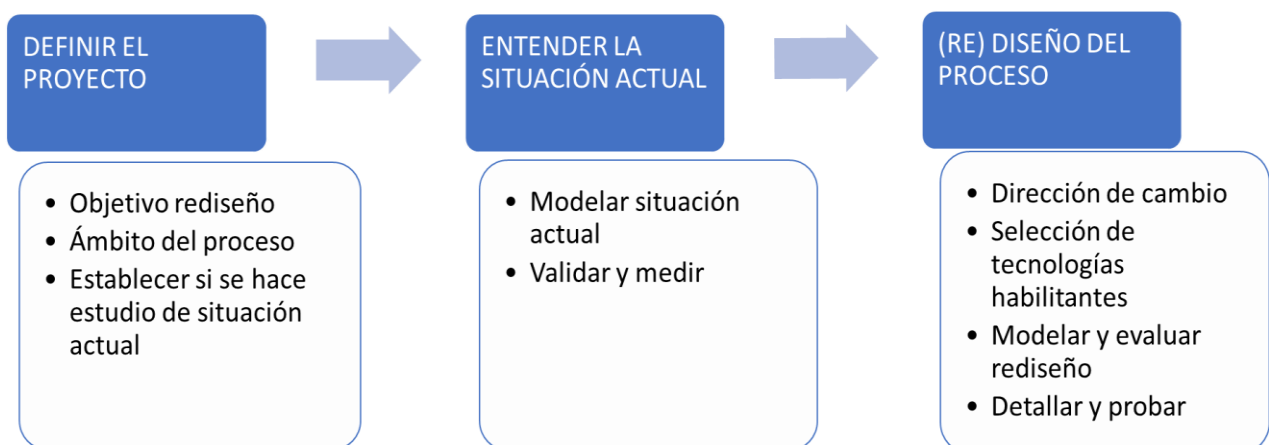
La situación actual se estudia en mayor o menor detalle dependiendo de los objetivos definidos en la etapa anterior. En esta parte se debe comprender en todas sus dimensiones los procesos actuales. Además, se pueden establecer métricas que validen este análisis y definan los parámetros de evaluación del diseño.

## Diseño del Proceso

Consiste en la elaboración del nuevo proceso como tal, o el rediseño del proceso actual. En esta etapa se establece la dirección o líneas de cambio del proyecto. Para esto, se identifica el origen de la necesidad de rediseño, y hacia dónde se quiere ir. Esta necesidad puede nacer por quiebres internos, ineficiencias insostenibles en la operación, malas prácticas que se desean cambiar, incorporación de nuevos productos o servicios a ofrecer, reestructuraciones por fusiones o adquisiciones de la empresa, nuevas normativas legales, etc.

La nomenclatura estándar utilizada para el modelamiento de procesos se conoce como BPMN (*Business Process Model and Notation*), una notación gráfica que permite el modelamiento en formato de flujo de trabajo (*workflow*)<sup>28</sup>.

Figura 5: Etapas del Diseño de Procesos (fuente: Curso IN71J, FCFM, Universidad de Chile)



## 6.4 INDICADORES PARA LA MEJORA CONTINUA

La implementación de un sistema de gestión implica también el diseño e implementación de indicadores de desempeño, con el fin lograr la *Mejora Continua* a través del monitoreo constante al sistema. Para esto, se deben implementar *Key Performance Indicators* (KPIs), o indicadores claves de desempeño.

Para implementar KPIs, se puede seguir la siguiente pauta<sup>29</sup>:

- Los KPIs deben ser una cantidad limitada de métricas alineadas con la estrategia, las iniciativas y las conductas esperadas.
- Los KPIs deben ser SMART:
  - Simples
  - Mensurables
  - Alcanzables
  - Relevantes
  - Tempestivos (oportunos)
- Los KPIs deben comunicarse en cascada a toda la organización para ser relevantes en todos los niveles.
- Los KPIs y scorecards deben integrarse a los procesos de gestión a fines de impulsar una gestión del desempeño eficaz.
- El seguimiento de KPIs debe tener en cuenta el contexto específico de la organización (por ejemplo: sistemas tecnológicos, disponibilidad de información, estructura organizacional, entre otros).

Los KPIs deben limitarse a una cantidad manejable que permita a la organización enfocarse y tomar una dirección clara, ya que de lo contrario los KPIs se convierten en una fuente de información que no se utiliza para impulsar mejoras de los sistemas de gestión.

## 7 SISTEMA DE GESTIÓN ANTICORRUPCIÓN

---

El Sistema de Gestión Anticorrupción (SGAC) de la Vicepresidencia de Comercialización de Codelco (VCO) ha sido diseñado en base a lo que sugiere la norma ISO 37001. Por tanto, siguiendo la metodología indicada en la sección 6.1, la estructura del SGAC queda definida tal como se muestra en la Figura 6.

Se destacan en rojo aquellos elementos que ya formaban parte de la estructura corporativa de Codelco y fueron integrados al sistema. Los ítems en rojo forman parte importante del SGAC, ya que encierran la mayor cantidad de controles y procedimientos de debida diligencia que debe tener un sistema como éste.

Figura 6: Estructura del Sistema de Gestión Anticorrupción  
(fuente: elaboración propia)



A continuación, se detallan cada uno de los componentes del SGAC de la VCO de Codelco.

### 7.1 OBJETIVOS Y ALCANCE DEL SISTEMA

En primera instancia se debe determinar el propósito del sistema, así como los límites y aplicabilidad.

Los objetivos del Sistema de Gestión Anticorrupción de la Vicepresidencia de Comercialización de Codelco son:

1. **Prevenir** que sus **trabajadores y demás partes interesadas** cometan o participen en algún delito relacionado con corrupción y el soborno, establecidos en la Ley, las normas y reglamentos.

2. **Administrar y mitigar los riesgos** relacionados con el SGAC.
3. **Mejorar continuamente** el Sistema de gestión Anticorrupción.

Por otro lado, el alcance del SGAC queda delimitado por toda actividad relacionada con la comercialización de cobre y subproductos, de las unidades productoras de Codelco y sus filiales, en los mercados nacionales e internacionales; es decir, sólo para las actividades relacionadas con la Vicepresidencia de Comercialización. Otras Vicepresidencias o Divisiones de la Corporación, son consideradas como Partes Interesadas (ver sección 7.2).

El ámbito de aplicación se extiende a todos los miembros de la VCO en todos sus niveles (Vicepresidente, Gerentes, Directores, trabajadores y trabajadoras), que actúen en Chile o en el extranjero u otras filiales operacionales o comerciales en las que Codelco tenga control.

Además, este sistema abarca todos los delitos de corrupción incluidos en la ley 20.393 de Responsabilidad Penal de las Empresas, y no sólo los actos de soborno.

## **7.2 PARTES INTERESADAS**

Con el propósito de comprender el entorno de la organización, y en este caso, el entorno de la Vicepresidencia de Comercialización, se han identificado a todas las personas u organizaciones que pueden afectar o ser afectadas por el Sistema de Gestión Anticorrupción, considerando todos los requisitos legales, normativos, contractuales y de otra índole que correspondan.

Las partes interesadas de la VCO de Codelco son:

- **Clientes:** Persona natural o jurídica con quienes se establece relaciones comerciales.
- **Comunidad:** Grupo o conjunto de individuos que comparten elementos en común.
- **Socios de Negocios:** Las otras Vicepresidencias de la Corporación, o subsidiarias de Codelco.
- **Equipo VCO:** Vicepresidente, Gerentes, Directores, Jefes y el resto de los trabajadores.
- **Proveedores de Productos y Servicios:** Toda empresa o institución registrada en el Sistema de Proveedores de Codelco.
- **Órgano Corporativo:** Directorio de Codelco, Comité de Ética, Comité de Gobierno Corporativo.
- **Entidades Fiscalizadoras:** Cochilco, Contraloría, INE, Banco Central, Comisión de Mercados Financieros, entre otros.
- **Otros Socios de Negocios:** Filiales Comercializadoras y Agentes de Venta.

### 7.3 POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN

La Vicepresidencia de Comercialización de Codelco se compromete a:

1. **Prohibir y prevenir** activamente los delitos de corrupción contemplados en las Leyes vigentes, o cualquier actividad que conduzca al: soborno, el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo, el conflicto de intereses, la administración desleal, la receptación, la apropiación indebida y la negociación incompatible.
2. **Cumplir** con la normativa interna de la Corporación relacionada con la **Probidad y el Conflicto de Interés** junto con la Responsabilidad Penal de la Compañía.
3. Cumplir con los **objetivos** y requisitos del Sistema de Gestión Anticorrupción de la Compañía, aplicando controles, midiendo resultados, monitoreando el comportamiento y aplicando mejoras de manera constante.
4. Proveer un **marco de confianza y buena fe** para que las personas puedan informar sobre irregularidades que puedan comprometer cualquier punto de esta política, sin temor a represalias.
5. **Involucrar a la alta administración** de la Vicepresidencia en el establecimiento, la implementación, mantención y mejoras del Sistema de Gestión anticorrupción.
6. Contar siempre con un **Encargado del Sistema de Gestión Anticorrupción** dentro de la Vicepresidencia de Comercialización cuya función será: establecer, implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión Anticorrupción, reportando directamente al Encargado de Prevención de Delitos.
7. **Aplicar las leyes y las sanciones disciplinarias o administrativas**, contempladas en la normativa interna, como consecuencia a quienes no cumplan con esta política.

### 7.4 ROLES Y FUNCIONES

Según la norma ISO 37001, para el correcto funcionamiento del sistema, se debe definir un Encargado del Sistema de Gestión Anticorrupción (o Función de Cumplimiento, en términos de la norma) y determinar quién será el canal oficial de comunicación entre la Vicepresidencia y el Directorio de Codelco en estas materias (Función de Órgano de Gobierno).

En el caso del SGAC de la VCO, para estos cargos han sido designados el Director de Control de Operaciones Comerciales y el Gerente de Riesgo y Control, respectivamente. Por otro lado, se han establecido las funciones específicas de cada uno, así como también las del resto del personal.



### Función del Órgano de Gobierno:

- Asegurarse de que el Sistema de Gestión Anticorrupción (SGAC), incluyendo la política y los objetivos, se establezca, implemente, mantenga y revise.
- Asegurarse de la integración de los requisitos del SGAC en los procesos de la organización.
- Desplegar los recursos suficientes y adecuados para el funcionamiento eficaz del SGAC.
- Comunicar interna y externamente lo relacionado con la política del SGAC.
- Comunicar internamente la importancia de la gestión eficaz anticorrupción y la conformidad con los requisitos del SGAC.

### Función del Encargado del Sistema de Gestión Anticorrupción:

- Asegurarse de la implementación, revisión y evaluación del SGAC.
- Informar a la Alta Dirección y al Órgano de Gobierno de Codelco a través del Encargado de Prevención de Delito, sobre el desempeño del SGAC y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar que se promueve una cultura anticorrupción.
- Diseñar y aplicar controles, normativas y procedimientos contra la corrupción.
- Gestionar las auditorías e investigaciones sobre desempeño anticorrupción y normativa o responder a las solicitudes de información de los organismos reguladores.

### Función de Gerentes y Directores de área:

- Asegurarse de la implementación del SGAC y promover su mejora continua.
- Desplegar los recursos suficientes y adecuados para el funcionamiento eficaz del SGAC.
- Comunicar la política del SGAC, y promover activamente una cultura anticorrupción.
- Demostrar liderazgo en la prevención y detección de soborno y/u otras prácticas de corrupción.
- Fomentar el uso de los procedimientos para reportar sospechas o certezas de actos de corrupción, y asegurarse de que ningún miembro del personal sufrirá represalias al hacerlo.
- Revisar y reportar al Encargado del Sistema de Gestión Anticorrupción sobre el funcionamiento del SGAC.

### Función general del personal:

- Velar por el cumplimiento de nuestra Carta de Valores y Código de Conducta.
- Velar por el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos por el SGAC.
- Utilizar de buena fe el canal de denuncias.
- Apoyar los objetivos y la mejora continua del SGAC, a través de la metodología C+.
- Conocer y aplicar los controles asociados a los riesgos del SGAC, y reportar nuevos riesgos que identifique en el desarrollo de sus actividades.

A pesar de que los altos cargos evidentemente tienen un grado de responsabilidad mayor con respecto al sistema, es importante destacar que cada uno de los integrantes de la Vicepresidencia tiene alguna función asignada y, por tanto, algún grado de responsabilidad implícito (ver Anexo 13.3).

## **7.5 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Siguiendo la metodología detallada en la sección 6.2, el equipo de trabajo, con la ayuda de la Gerencia de Riesgo y Control de Codelco, ha identificado, analizado y evaluado los riesgos de corrupción relativos a la Vicepresidencia de Comercialización. Los riesgos identificados son los siguientes:

*Tabla 2: Riesgos de Corrupción de la VCO de Codelco*

ID	Riesgo Específico	Tipo de Delito
1	Riesgo de soborno o negociación incompatible en proceso de compra de materiales, venta de materiales, contratación de servicios, contratación de personal, o para cerrar reclamo en proceso de Post Venta.	Corrupción entre Particulares / Negociación Incompatible
2	Riesgo de sobornar a personal aduanero para evitar o disminuir multas.	Cohecho
3	Riesgo de financiar a grupos criminales o terroristas, o de ser parte de una cadena de lavado de activos, de manera indirecta a través de procesos de compra/venta.	Financiamiento del Terrorismo / Lavado de Activos
4	Riesgo de recibir material de origen ilícito a través de los procesos de compra.	Receptación

Luego, para el análisis y evaluación de estos riesgos, se utilizó la herramienta corporativa **DIRECTIC - Gestión de Riesgos**. DIRECTIC es una empresa chilena dedicada al desarrollo de soluciones tecnológicas para la minería<sup>30</sup>. Una

de las herramientas que ofrece es un *software* para el análisis y evaluación de riesgos, el cual ha sido utilizado por Codelco, especialmente por la Gerencia de Riesgo y Control, desde hace aproximadamente dos años. *DIRECTIC - Gestión de Riesgos* es actualmente la herramienta corporativa oficial de la organización en estas materias.

El análisis de riesgos comienza con la definición de las causas y consecuencias de cada uno. Esta es la primera entrada que solicita el *software* de DIRECTIC. A continuación, se listan las causas y consecuencias identificadas para cada riesgo, según el ID definido en la Tabla 2:

*Tabla 3: Causas y consecuencias de los riesgos de corrupción*

ID	Causas	Consecuencias
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Uso de información privilegiada para la negociación de contratos.</li> <li>b. Incapacidad para cumplir exigencias legales y compromisos contractuales.</li> <li>c. Facultad de la Vicepresidencia para contratar directamente servicios o comprar materiales para la venta.</li> <li>d. Extralimitación de facultades otorgadas al personal.</li> <li>e. Falta de Debida Diligencia en el análisis de clientes y proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Materialización del delito de Corrupción entre Particulares o de Negociación Incompatible.</li> <li>b. Daño reputacional.</li> <li>c. Perjuicio económico por menores ventas, debido al daño reputacional.</li> <li>d. Sanciones legales para la organización y para el personal.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Extralimitación de facultades otorgadas al personal.</li> <li>b. Incapacidad para cumplir exigencias legales.</li> <li>c. No cumplir normativa interna sobre Lobby.</li> </ul>	
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Falta de Debida Diligencia en el análisis de clientes y proveedores.</li> <li>b. Relacionarse con países que no poseen leyes contra el financiamiento del terrorismo o contra el lavado de activos.</li> <li>c. Facultad de la Vicepresidencia para contratar directamente servicios o comprar materiales para la venta.</li> </ul>	
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. No solicitar certificado de origen del material comprado.</li> <li>b. Falta de Debida Diligencia en el análisis de proveedores.</li> <li>c. Extralimitación de facultades otorgadas al personal.</li> <li>d. Incumplimiento de la normativa interna para proceso de compra.</li> <li>e. Facultad de la Vicepresidencia para comprar directamente materiales para la venta.</li> </ul>	

Tal como se observa en la Tabla 3, el equipo de trabajo ha definido que las consecuencias son las mismas para cada uno de los riesgos.

Luego, se debe definir, a criterio experto, la probabilidad de que se materialicen los delitos y el impacto que provocaría. Teniendo esto, el *software* de DIRECTIC calcula el **nivel final del riesgo**, el cual puede ser Alto, Medio o Bajo. Estas variables definen, en primera instancia, lo que se conoce como **Riesgo Inherente**, es decir, el estado del riesgo antes de que se apliquen los controles. Para cada uno de los cuatro riesgos identificados y señalados en la Tabla 2, el *software* determinó que el nivel de riesgo inherente era **Alto**.

La siguiente etapa corresponde a la evaluación de los controles para prevenir o mitigar los riesgos. Los controles que Codelco ya tenía implementados como parte de su sistema corporativo, previo al diseño e implementación del SGAC, son los siguientes:

1. Manual de Alcance de Facultades.
2. Código de Conducta de Negocios.
3. Cláusula en contrato de trabajo sobre Ley 20.393.
4. Procedimiento de Declaración de Intereses y Patrimonio.
5. Relaciones con Personas Expuestas a Codelco (PEC), Personas Expuestas Políticamente (PEP) y Personas Relacionadas (PER).
6. Procedimiento de Gestión de Cobranzas y Pagos.
7. Procedimiento de Exposición, Análisis Comercial y Financiero de Clientes.
8. Auditorías Internas Corporativas o de Entes Controladores.
9. Procedimiento de Reclamos.
10. Procedimiento de Regulación de Relaciones Corporativas y Lobby.
11. Canal de Denuncias.

El funcionamiento en detalle de cada uno de estos controles se explicará en las secciones siguientes.

La evaluación en la plataforma comienza con la definición sobre qué controles aplican a cada riesgo. Luego, se solicita una calificación cualitativa respecto a la *Eficacia* y *Eficiencia* de los controles sobre cada riesgo, con tres niveles posibles (Alto, Medio, Bajo) y, según la combinación de estas dos variables, el sistema calcula la *Efectividad* del control para cada riesgo, con la misma escala de niveles.

Dicho esto, los resultados finales de la evaluación realizada por el equipo de trabajo para cada uno de los controles listados anteriormente son los siguientes:

Tabla 4: Evaluación de controles

Nº	Control	¿Sobre qué riesgo aplica? (ID Riesgo)	Efectividad
1	Manual de Alcance de Facultades	1	Alta
		2	Alta
		3	Alta
		4	Alta
2	Código de Conducta de Negocios	1	Media
		2	Media
		3	Media
		4	Media
3	Cláusula en contrato de trabajo sobre ley 20.393	1	Alta
		2	Alta
		3	Alta
		4	Alta
4	Procedimiento de Declaración de Intereses y Patrimonio	1	Media
		3	Media
		4	Media
5	Relaciones con Personas PEC, PEP y PER	1	Alta
6	Procedimiento de Gestión de Cobranzas y Pagos	1	Media
		3	Media
		4	Media
7	Procedimiento de Exposición, Análisis Comercial y Financiero de Clientes	1	Media
		3	Media
		4	Media
8	Auditorías Internas Corporativas o de Entes Controladores	1	Alta
		2	Alta
		3	Alta
		4	Alta
9	Procedimiento de Reclamos	1	Alta
10	Procedimiento de Regulación de Relaciones Corporativas y Lobby	1	Media
		2	Media
11	Canal de Denuncias	1	Alta
		2	Alta
		3	Alta
		4	Alta

Finalizada esta etapa, se evalúa el estado de los riesgos una vez aplicados estos controles. Este se conoce como el **Riesgo Residual**. Para esto, se ocupa el mismo procedimiento utilizado en el análisis del Riesgo Inherente, es decir, se define probabilidad e impacto, pero ahora teniendo en cuenta que los

controles ya han sido aplicados. El *software* determinó que el nivel de riesgo residual era **Medio**, para cada uno de los cuatro riesgos identificados y señalados en la Tabla 2.

Lo anteriormente explicado corresponde a un análisis de riesgos enfocados en los procesos de la Vicepresidencia. Pero además de este análisis, y tomando en cuenta lo que sugiere la norma ISO 37001, se debe realizar una evaluación de exposición al riesgo de corrupción para cada uno de los integrantes de la organización, en este caso, de la Vicepresidencia de Comercialización de Codelco. Para esto, el equipo de trabajo ha decidido tomar en cuenta tres variables:

- Alcance de Facultades: corresponde al monto máximo de dinero relativo a las autorizaciones o aprobaciones para determinadas actividades relacionadas con el cargo de la persona.
- Poderes: hace referencia a si el trabajador tiene la facultad o no para firmar contratos, facturas, pagos o declarar en representación de la VCO de Codelco.
- Manejo de Información: se refiere a que cada uno de los integrantes de la Vicepresidencia de Comercialización posee información valiosa con respecto a las actividades que realiza.

Se han calificado cuantitativamente estos tres aspectos, en escala de 1 a 5, para cada uno de los integrantes de la VCO. Para calcular el valor final, se ha utilizado la siguiente ponderación: Alcance de Facultades (40%), Poderes (30%) y Manejo de Información (30%). Los resultados para los niveles de exposición de cada uno de los integrantes de la Vicepresidencia de Comercialización de Codelco se pueden observar en el Anexo 13.4. Por motivos de privacidad y confidencialidad de la información, en esta individualización del riesgo sólo se muestra el cargo del trabajador.

Como era de esperar, quienes poseen mayor nivel de exposición son todos los cargos de la Alta Dirección, es decir, Vicepresidente, Gerentes y Directores, al igual que los Jefes de Operaciones. Quienes le siguen son los Negociadores y Administradores Comerciales, ya que tienen la facultad para firmar y cerrar contratos, lo que sube su calificación. Los Ingenieros de Programación, encargados de planificar y programar la producción anual de la empresa junto con la Alta Dirección y los Gerentes divisionales, manejan información valiosa e importante para la empresa, por lo que su nivel de exposición también es mayor.

Las secciones 7.6, 7.7, 7.8, 7.9 y 7.10 que se explicarán a continuación, corresponden a los Controles y Debida Diligencia (ver sección 6.1) del SGAC.

## **7.6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La gestión de los recursos humanos hace referencia al conjunto de controles, procesos y procedimientos aplicados a los trabajadores de la organización con el fin de asegurar la competencia en relación, en este caso, a temas de transparencia y probidad. Los controles aplicados deberán establecer un protocolo de acción y delimitar el marco en el cual los integrantes de la organización deben desarrollar sus actividades cotidianas, relativas a su trabajo, de manera correcta y transparente.

Dentro de los elementos del SGAC, este ítem es uno de los que ya formaban parte de la estructura corporativa de Codelco y, por tanto, de la Vicepresidencia de Comercialización. El equipo de trabajo ha considerado que los procedimientos y controles existentes relativos a la gestión de los recursos humanos eran lo suficientemente sólidos como para incorporarlos al SGAC, sin necesidad de modificarlos ni trabajar sobre ellos.

Por lo tanto, a pesar de que no se ha trabajado sobre estos controles y procedimientos, pero dado que forman parte importante del SGAC, se explican brevemente a continuación.

### **Manual de Alcance de Facultades**

El Manual de Alcance de Facultades (MAF) es un documento que define el marco y los principios básicos del sistema de aprobación y autorización de las actividades de negocio de Codelco. En este contexto, las *Facultades* se refieren a la prerrogativa para aprobar o autorizar determinadas actividades. Existe un MAF por cada división de Codelco, y uno específico para la Casa Matriz, en donde se encuentra la Vicepresidencia de Comercialización. Está disponible para todos los trabajadores en el portal interno de la empresa.

### **Código de Conducta de Negocios**

El Código de Conducta de Negocios es un documento que declara el compromiso de la organización respecto a las prácticas éticas en los negocios y lo que se debe esperar del actuar de los trabajadores de Codelco. Representa el marco valórico de la corporación y expresa elementos genéricos para la gestión (seguridad, relación con el entorno, entre otros), integrando la legislación vigente. Está disponible para todos los trabajadores en el portal interno de la empresa, y cada vez que un nuevo trabajador(a) se incorpora a la organización debe ser leído y firmado por él o ella, como prueba de que está en conocimiento de la existencia de este documento.

### **Cláusula en contrato de trabajo sobre Ley 20.393**

Todos los trabajadores de Codelco, previo a su incorporación, deben firmar,

anexo a su contrato de trabajo, una cláusula sobre la Ley 20.393 de Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica (ver Anexo 13.3), declarando que tienen conocimiento de su existencia y que están al tanto de las eventuales penas que implicaría para el trabajador y para la empresa cometer alguno de los delitos señalados en ella.

### **Procedimiento de Declaración de Intereses y Patrimonio**

De acuerdo al decreto de ley D.L. 1350, que fundó la Corporación del Cobre de Chile (Codelco) y la ley 18.046 de Sociedades Anónimas, entre otros, se establece que todos los miembros del directorio de la empresa y los altos ejecutivos (vicepresidentes, gerentes y directores de área o división) deben realizar, a lo menos cada cuatro años, una declaración de intereses y patrimonio. Es decir, deben declarar si tienen participación en otras empresas o entidades relacionadas con el negocio de Codelco, o si existe algún parentesco de hasta un segundo grado de consanguinidad; junto con el patrimonio que poseen. Esto también se hace cada vez que un trabajador asume o deja algún puesto de alta dirección.

### **Relaciones con Personas PEC, PEP y PER**

Personas Expuestas a Codelco (PEC) hace referencia a ex miembros (personas naturales) de la corporación. Por otro lado, Personas Expuestas Políticamente (PEP) se refiere a cualquier chileno o extranjero que haya desempeñado funciones públicas en cualquier país (Jefes de Estado, directivos de partidos políticos, funcionarios gubernamentales, entre otros, y también sus cónyuges y parientes). Por último, Personas Relacionadas (PER) son aquellas que tienen relaciones de propiedad y/o de gestión, directamente o a través de familiares, con otras empresas del rubro. Una persona jurídica también será PEC, PEP o PER si es que una persona natural con calidad de PEC, PEP o PER tiene control sobre ella.

Si bien no se establecen prohibiciones, la organización controla todo tipo de relación con contrapartes calificadas como PEC, PEP o PER. En el caso de adjudicación de cualquier tipo de operaciones de negocio, se debe solicitar autorización al Presidente Ejecutivo o al Directorio de Codelco, dependiendo de la operación y de los montos involucrados. Estos procedimientos son informados a cada nuevo trabajador al momento de su ingreso. Además, cada potencial nuevo trabajador deberá declarar si tiene calidad de PEC, PEP o PER, lo cual contará como parte del análisis previo a su incorporación.

### **Cursos de Inducción**

La Gerencia de Recursos Humanos junto con la Gerencia de Riesgo y Control de Codelco, realizan cursos de inducción a cada nuevo trabajador en relación a temas de transparencia y probidad, en donde se explican cada uno de los



controles y procedimientos recién mencionados. Además, los trabajadores deben realizar y aprobar un curso online relativo a la Ley 20.393 de Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica.

## **7.7 ANÁLISIS DE CLIENTES Y PROVEEDORES**

Antes del diseño e implementación del SGAC, en la Vicepresidencia de Comercialización ya se aplicaba un procedimiento de análisis de clientes y proveedores. Pero luego de la identificación y evaluación de riesgos, el equipo de trabajo junto con el Director de Control de Operaciones Comerciales, designado como encargado del SGAC (ver sección 7.4) consideraron necesario agregar nuevos elementos a este análisis, sin eliminar lo que se estaba haciendo.

El procedimiento existente de análisis de clientes y proveedores consiste en el estudio del nivel de exposición (monto que debe el cliente a Codelco o viceversa), comportamientos de pago, e indicadores financieros que permiten emitir un diagnóstico enfocado en el nivel de endeudamiento, liquidez y rentabilidad del cliente o proveedor.

Pero además de un análisis financiero de clientes y proveedores, en el marco del SGAC es necesario hacer un análisis con respecto a la reputación de estas empresas, y si su actividad se apega a los valores de transparencia y probidad que desea promover Codelco.

Por esta razón, el equipo de trabajo ha diseñado un modelo más completo de análisis de clientes y proveedores, denominado *Know Your Customer*, que comprende tres aristas que permiten un análisis más completo de la empresa.

### **Modelo Know Your Customer**

1. **Formulario KYC.** Es un breve cuestionario que debe responder el cliente o proveedor, entregando la siguiente información:
  - Detalles corporativos, como el nombre de la empresa, dirección física, sitio web (en caso de tener), entre otras cosas. Además, se debe señalar la fecha cuando la compañía fue constituida como persona jurídica.
  - Información respecto al o los principales bancos con el que trabaja la empresa.
  - Información sobre procedimientos y controles anticorrupción de la compañía, en donde el cliente o proveedor declara si posee o no una política al respecto, si hace análisis de riesgos de corrupción, o si realiza auditorías internas que controlen estos aspectos, entre otras cosas.

2. **Análisis de Estados Financieros.** Corresponde a un diagnóstico relativo a los niveles de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, y cualquier otro aspecto considerado pertinente para definir el estado financiero del cliente o proveedor.
3. **Análisis de Estados Reputacionales.** Hace referencia al estudio de la reputación de la organización, y si ésta opera en un marco de transparencia y probidad. Para esto, existen *softwares* capaces de crear el “perfil reputacional” de una empresa a partir de información y noticias en la web relacionadas con transparencia y corrupción (por ejemplo, si la empresa ha sido acusada de actos de corrupción alguna vez).

La implementación de este modelo se detalla en la sección 8.4.

## 7.8 CONTROLES FINANCIEROS

Codelco posee una fuerte estructura de controles financieros, gestionados en su mayoría por la Vicepresidencia de Administración y Finanzas (VAF). Algunos de estos controles tienen relación al registro y documentación de los pagos realizados por la corporación y por los clientes, y son llevados a cabo por la Gerencia de Contabilidad de la VAF. También existen controles mitigantes del sistema corporativo SAP, a través del cual se realizan la mayoría de las actividades de control financiero. *SAP ERP* es un software de planificación de recursos empresariales que incorpora las funciones claves de una organización<sup>31</sup>. Los procesos de negocio incluidos en SAP son el control de operaciones, planificación de producción, logística, contabilidad y gestión financiera, entre otros. A través de este sistema se generan perfiles de usuario, dando permisos y facultades a determinados perfiles para realizar diferentes actividades. Esto se conoce como *segregación de funciones*, y permite que se controlen fuertemente los procedimientos de desbloqueo de documentos de pago, la generación de cheques, y la ejecución de las propuestas de pago corporativas y locales.

En cuanto a los controles financieros de la Vicepresidencia de Comercialización, existe un procedimiento interno de cobranzas y pagos, que regula las siguientes tres actividades:

1. Control de Pagos: los jefes de operaciones de las distintas áreas de la Vicepresidencia son los encargados de realizar el seguimiento de la cobranza. De forma semanal se genera un listado de facturas pendientes de pago. Se envía el “*payment status*” a los Agentes de Venta, quienes recuerdan este estado a los clientes. Una vez confirmado el pago, se ingresa al sistema SAP y se informa al cliente la recepción de fondos.
2. Seguimiento de Saldos: mensualmente, el jefe de operaciones genera un listado de saldos pendientes de pago, y les hace seguimiento hasta

el próximo mes. En caso de que haya saldos a favor de Codelco, se coordina con los Agentes de Venta la fecha de pago a los clientes. El Negociador o Ingeniero en Ventas a cargo debe aprobar la devolución para que esta se lleve a cabo. Los saldos a favor de Codelco se pueden presentar debido a que, al momento de cerrar un contrato, se considera un valor representativo para el precio del cobre; pero dado a que el pago se efectúa meses después, el precio del cobre varía, y por tanto se realiza un reajuste final.

3. Transferencias Bancarias: para el caso de devoluciones y pago de saldos por parte de la Vicepresidencia, el jefe de operaciones debe informar de esta transacción al Gestor de Contraloría de la empresa, quien confirma finalmente la fecha de pago. Se informa de esto a la Gerencia de Contabilidad y se ingresa el registro en SAP.

Además de esto, se generan informes de pago con el fin de recopilar los comportamientos de pago de los clientes, e informes de saldos que compilen estas transacciones.

## **7.9 REGULACIÓN SOBRE REGALOS**

Desde 2015, Codelco posee un procedimiento corporativo para regular el comportamiento frente a obsequios y regalos efectuados por terceros a trabajadores de la empresa. Cada vez que se reciba un regalo, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Si el obsequio o regalo está valorado en más de 5 UF, se debe rechazar de manera inmediata. También se debe rechazar cualquier regalía relacionada con viajes, alojamiento, invitaciones a eventos no relacionadas con el negocio u objetos de uso personal, aunque estén valoradas en menos de 5 UF.
2. Si el obsequio o regalo está valorado en un monto menor a 1 UF, se puede aceptar sin necesidad de declarar ni informar al respecto.
3. Si el valor del obsequio o regalo está entre 5 UF y 1 UF, se debe declarar a través de la plataforma corporativa, administrada por la Gerencia de Riesgo y Control. Una vez declarado, se debe solicitar autorización a la jefatura directa dependiendo del tipo de regalo. Se debe pedir autorización si el obsequio corresponde a: bebidas alcohólicas, invitaciones a comidas o a eventos relacionados con el negocio.

Como recomendación general, la Vicepresidencia de Comercialización sugiere que sus trabajadores declaren todo tipo de regalo. Para el caso de la autorización, se sigue el procedimiento corporativo.

El flujo del proceso de regulación de obsequios y regalos, tomando esta recomendación general, se detalla en el Anexo 13.5.

## 7.10 LÍNEA DE DENUNCIAS

Al igual que para los puntos 7.6, 7.8 y 7.9, la organización ya contaba con este elemento como parte de su estructura corporativa. La Línea de Denuncias de Codelco se instauró para reportar, de buena fe y sobre la base de una creencia razonable, cualquier acto indebido realizado por alguno de los integrantes de la corporación.

Cualquier miembro, trabajador, socio de negocio, directivo, representante y/o persona que actúe de forma autorizada en nombre o por cuenta de Codelco, y por tanto de la Vicepresidencia de Comercialización, tiene la obligación de informar y/o reportar cualquier actuación, conducta, información o evidencia que sea susceptible o sospechosa de vulnerar la política del Sistema de Gestión Anticorrupción de la VCO y que pueda suponer un acto o conducta delictiva. Para esto, Codelco mantiene una plataforma disponible en la página web de la Corporación<sup>32</sup> para realizar estas denuncias, las cuales son posteriormente recuperadas y procesadas por la gerencia de Riesgo y Control, quienes analizan si el hecho denunciado amerita investigación o no. En caso de ameritar investigación, ésta es llevada a cabo por el área de Auditoría Interna. En esta etapa (y no antes), son informados de esta situación los involucrados, la jefatura directa y el Vicepresidente correspondiente.

La Vicepresidencia Comercial de Codelco valora positivamente la comunicación de cualquier indicio o sospecha de violación de la legalidad, y por tanto mecanismos y procesos internos seguros para garantizar la confidencialidad de las denuncias y así proteger al denunciante.

Figura 7: Vista del Canal de Denuncias en página web de Codelco

Home > Canales de Denuncia

**LÍNEA DE DENUNCIA**  
Reclamos o denuncias por infracciones al Código de Conducta de Negocios.

Denuncias vía web

Reportes

1230-020-5771

**OFICINAS**

→ Casa Matriz  
Huérfanos 1270,  
Santiago, Chile  
Casilla Postal 150-D  
Teléfono: +562 26903000

## 7.11 DISEÑO DE INDICADORES

Como parte del diseño del sistema, y en base a la metodología detallada en la sección 6.4, el equipo de trabajo ha establecido 13 indicadores clave (KPI) para controlar el desempeño del SGAC, los cuales se detallan a continuación:

- 1. Porcentaje de riesgos evaluados sobre el total de riesgos identificados.** La información será tomada del *software* de DIRECTIC en base a lo explicado en el punto 7.5. Queda abierta la opción futura de desagregar los riesgos por cada una de las actividades y transacciones de cada trabajador. Este indicador se revisará trimestralmente, a partir de abril de 2019.
- 2. Porcentaje de riesgos con evaluación residual por debajo de *Alto*.** Al igual que para el indicador anterior, se tomará el análisis realizado en la sección 7.5, y se revisará su estado cada tres meses. También queda abierta la opción de desagregación.
- 3. Número de sanciones recibidas por la organización, relacionadas con corrupción.** Esto contempla todo tipo de sanciones, ya sean legales, económicas, o alguna otra realizada por entes fiscalizadores, en un período de 1 año. La fuente de información para este indicador son los informes anuales realizados por el área de Auditoría Interna de Codelco.
- 4. Porcentaje de documentos internos revisados.** Los documentos internos de la Vicepresidencia deben ser revisados constantemente. Para esto, el equipo de trabajo elaboró una *Lista Maestra de Documentos Internos*, en donde se incluye toda la información documentada relativa al SGAC. Se deberán revisar al menos cada tres meses, y actualizar de ser necesario.
- 5. Porcentaje de controles implementados.** Se refiere a los controles mencionados en la sección 7.5. En una primera instancia, sólo se tomaron los ya existentes. Este indicador se revisará cada tres meses, ya que se podrían establecer nuevos controles.
- 6. Número de Observaciones relativas al control de procesos y procedimientos.** Este dato se obtendrá luego de cada auditoría interna al SGAC, que será realizada al menos una vez al año (ver sección 8.3). Una "Observación", en este contexto, es un tipo de hallazgo encontrado en una Auditoría, tal como se describe en la sección 8.5.
- 7. Porcentaje de riesgos evaluados por puesto de trabajo.** La exposición al riesgo con relación a los cargos de cada trabajador fue evaluada en la sección 7.5. Dado que pueden modificarse los cargos, o ingresar nuevas personas, se debe hacer una revisión anual de esta evaluación.
- 8. Número de acciones formativas y de toma de conciencia durante el período.** Para que el sistema se mantenga presente, se deben realizar acciones formativas o alguna actividad de difusión con cierta periodicidad. Este indicador se revisará cada tres meses.
- 9. Porcentaje de operaciones no cerradas mayores a 360 días sobre el total.** Las operaciones comerciales pueden no estar cerradas debido a saldos pendientes, o también a otro tipo de inconvenientes. Cuando la operación lleva más de 1 año sin cerrarse, es motivo de preocupación para la Vicepresidencia, por lo que este indicador es uno de los más importantes no solo para el SGAC, sino también para el proceso de

comercialización completo. La fuente de datos para este indicador es el sistema corporativo SAP, y se le hará una revisión minuciosa cada tres meses.

- 10. Número de denuncias relacionadas con temas de corrupción en la VCO comprobadas como reales.** A partir de la información del canal de denuncias, es importante diferenciar entre el total de denuncias y las comprobadas como efectivamente reales. Cada vez que una denuncia relacionada con la VCO, luego de ser investigada, es comprobada como real, se le informa directamente al Vicepresidente de Comercialización, por lo que él es la fuente primaria para este indicador. Esto se revisará de manera trimestral.
- 11. Porcentaje de No Conformidades tratadas en plazo (Auditoría Interna).** Cada vez que se realice una Auditoría Interna, es decir, al menos una vez al año, se deberán tratar las “No Conformidades” encontradas. Cada No Conformidad tendrá un plazo límite para ser abordada, lo cual dependerá del equipo de trabajo encargado en su minuto.
- 12. Porcentaje de Observaciones tratadas en plazo (Auditoría Interna).** Lo mismo que el indicador anterior, pero en este caso, para el tratamiento de las “Observaciones”, que constituyen un hallazgo de menor gravedad.
- 13. Porcentaje Acciones Correctivas relacionadas con los indicadores del SGAC, tratadas en plazo.** A todos los indicadores recién explicados, luego de ser revisados y en caso de que indiquen un mal desempeño, se les deberá asignar una “Acción Correctiva”, que valga la redundancia, corrija su desempeño. Estas acciones tendrán plazo límite, lo que da forma a este último indicador.

Los criterios para determinar si el valor del indicador es positivo o negativo, se muestran en la Tabla 5.

*Tabla 5: Criterios Indicadores*

ID	Nombre del indicador	Criterio
i1	Porcentaje de riesgos evaluados sobre el total de riesgos identificados.	100% ≥ i1 ≥ 90% → Bueno 90% > i1 ≥ 80%: → Medio i1 < 80%: → Malo
i2	Porcentaje de riesgos con evaluación residual por debajo de <i>Alto</i> .	100% ≥ i2 ≥ 90% → Bueno 90% > i2 ≥ 80% → Medio i2 < 80% → Malo
i3	Nº de sanciones legales recibidas por la organización relacionadas con corrupción.	i3 = 0 → Bueno i3 ≥ 1 → Malo
i4	Porcentaje de documentos internos revisados.	100% ≥ i4 ≥ 90% → Bueno 90% > i4 ≥ 80% → Medio i4 < 80% → Malo

i5	Porcentaje de controles implementados.	100% ≥ i5 ≥ 90% → Bueno 90% > i5 ≥ 80% → Medio i5 < 80% → Malo
i6	Número de observaciones relativas al control de procesos y procedimientos.	i6 = 0 → Bueno 0 < i6 ≤ 5 → Medio i6 > 5 → Malo
i7	Porcentaje de riesgos evaluados por puesto de trabajo.	100% ≥ i7 ≥ 90% → Bueno 90% > i7 ≥ 80% → Medio i7 < 80% → Malo
i8	Número de acciones formativas y de toma de conciencia durante el período.	i8 ≥ 2 → Bueno i8 = 1 → Medio i8 = 0 → Malo
i9	Porcentaje de operaciones no cerradas mayores a 360 días sobre el total.	0% ≤ i9 ≤ 3% → Bueno 3% < i9 ≤ 20% → Medio i9 > 20% → Malo
i10	Número de denuncias relacionadas con temas de corrupción en la VCO comprobadas como reales.	i10 = 0 → Bueno i10 ≥ 1 → Malo
i11	Porcentaje de No Conformidades tratadas en plazo (Auditoría Interna).	100% ≥ i11 ≥ 90% → Bueno 90% > i11 ≥ 80% → Medio i11 < 80% → Malo
i12	Porcentaje de Observaciones tratadas en plazo (Auditoría Interna).	100% ≥ i12 ≥ 90% → Bueno 90% > i12 ≥ 80% → Medio i12 < 80% → Malo
i13	Porcentaje Acciones Correctivas relacionadas con los indicadores del SGAC, tratadas en plazo.	100% ≥ i13 ≥ 90% → Bueno 90% > i13 ≥ 80% → Medio i13 < 80% → Malo

## 7.12 MEJORA CONTINUA

Mejora continua es un enfoque para la mejora de procesos y sistemas que se basa en la revisión continua de las operaciones, actividades, riesgos, objetivos e indicadores establecidos.

Para lograr la mejora continua, que es lo que permite que el SGAC sea efectivamente un sistema de gestión como tal y no sólo un conjunto de controles y procedimientos, la VCO deberá revisar y mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema. Para esto, se ha decidido adoptar un proceso similar al del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la Vicepresidencia de Comercialización.

Siguiendo dicha metodología, el equipo de trabajo, junto con el encargado del SGC, han definido realizar reuniones mensuales para revisar los riesgos de corrupción identificados, y reevaluándolos en caso de ser necesario. Además,

se realizarán reuniones trimestrales para la revisión de los indicadores que correspondan (algunos sólo serán revisados anualmente, como se define en la sección 7.11). Parte importante de la mejora continua respecto a los indicadores es la evaluación de las acciones correctivas, que se aplicarán cada vez que un indicador no esté calificado como “Bueno”, según el criterio definido en la Tabla 5.

Por último, los objetivos del sistema serán revisados de forma anual por el Encargado del SGAC, en donde se analizará también la inclusión de nuevos objetivos o el replanteamiento de los ya existentes. En esta revisión también se incluirá la política anticorrupción, el alcance del sistema y los roles y funciones de cada integrante de la VCO.

Además de estas evaluaciones a nivel local, también se deberán realizar evaluaciones de desempeño por la Alta Dirección de la Vicepresidencia, es decir, Gerentes y Directores. Hecho esto, se presentará el estado del sistema al Órgano de Gobierno, cargo asignado al Gerente de Riesgo y Control, quién hará la revisión final. Ambas reuniones deben realizarse el menos una vez al año.

Todas las actividades recién explicadas completan el proceso de Mejora Continua, que genera una retroalimentación constante y le da al SGAC una forma cíclica, tal como se muestra al principio de esta sección, en la Figura 7.

## **8 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA**

---

### **8.1 DIFUSIÓN**

La implementación del SGAC ha comenzado con la elaboración y puesta en marcha de un plan de difusión, con el fin de sensibilizar y concientizar a todo el personal de la Vicepresidencia respecto a las consecuencias que trae consigo la corrupción.

La empresa INTEDYA Chile, con ayuda del equipo de trabajo a cargo del diseño e implementación del sistema, ha realizado dos charlas de concientización; la primera para la Alta Dirección, y la segunda para toda la Vicepresidencia (ver Anexo 13.6). Ambos eventos, a expresa petición del Vicepresidente de Comercialización, tuvieron el requisito de asistencia obligatoria. Para el personal que no ha podido asistir, ya sea por vacaciones o trabajo en terreno, se les ha realizado una charla aparte, previa coordinación de disponibilidad, las cuales han sido dictadas íntegramente por el alumno memorista autor de este informe. Los temas tratados en estos eventos son los siguientes:

- Panorama global de la corrupción
- Ley 20.393 y los delitos que comprende



- Consecuencias de la infracción a la ley 20.393
- Beneficios de la implementación de sistemas de *Compliance Penal*
- Funcionamiento del Sistema de Gestión Anticorrupción
- Objetivos y alcance del sistema
- Política anticorrupción

Luego de ambas charlas, los participantes debieron firmar una declaración de toma de conocimiento de la política anticorrupción y los objetivos del sistema, con el fin de generar evidencia para futuras auditorías.

Por otro lado, el equipo de trabajo, con la ayuda de la Gerencia de Comunicaciones de Codelco, ha diseñado afiches informativos que han sido enviados vía correo electrónico durante la última semana de febrero y la primera semana de abril de 2019. Se enviaron afiches, generalmente dos veces por semana, a las casillas de correo de cada uno de los integrantes de la Vicepresidencia de Comercialización. Las temáticas tratadas, junto con la fecha exacta de envío de cada afiche, se resumen en la Tabla 6.

*Tabla 6: Afiches de difusión*

Nº	Tema	Fecha Envío
1	Informar sobre cuál es la cantidad total de dinero que maneja la VCO al año.	22-02-2019
2	Informar sobre la cantidad de países con los que negocia la VCO al año.	26-02-2019
3	Fortalecer el conocimiento respecto a la cantidad de clientes con los que negocia Codelco alrededor del mundo.	01-03-2019
4	Fortalecer el conocimiento respecto a la cantidad de puertos en los que embarca sus productos Codelco y las navieras con las que trabaja.	05-03-2019
5	Reforzar las virtudes de tener implementado un sistema anticorrupción.	07-03-2019
6	Resaltar que Codelco es el primer productor de cobre del mundo, por lo que debe liderar los estándares de transparencia y probidad en la industria.	12-03-2019
7	Resaltar la responsabilidad que tiene cada uno de los integrantes de la VCO respecto a la lucha contra la corrupción.	15-03-2019
8	Recordar que la Línea de Denuncias de Codelco es el canal oficial para reportar sospechas o actos de corrupción.	20-03-2019
9	Recordar los objetivos del SGAC.	21-03-2019

10	Recordar que existe una normativa corporativa sobre obsequios y regalos.	22-03-2019
11	Recordar que se ha implementado una política anticorrupción.	25-03-2019
12	Recordar que existe una normativa corporativa sobre lobby y relaciones con terceros.	26-03-2019
13	Informar el resultado de la Auditoría de Certificación.	01-04-2019

Luego de finalizada la Auditoría de Certificación ISO 37001 (ver sección 8.6) y una vez informado su resultado, se decidió no seguir enviando afiches.

## **8.2 TOMA DE CONOCIMIENTO DE ROLES Y FUNCIONES**

Una vez diseñados los roles, funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la Vicepresidencia, junto con las del Encargado del SGAC y del Órgano de Gobierno (ver sección 7.4), estas deben ser informadas de manera oportuna. Esta toma de conocimiento debe quedar registrada de alguna forma, con el fin de generar evidencia para futuras auditorías y evaluaciones de desempeño.

El equipo de trabajo ha entregado de manera personal un documento que especifica los roles y funciones, relativas al SGAC, al todo el personal VCO. En este documento se incluían las funciones propias, y también las del Encargado del SGAC y del Órgano de Gobierno, ya que la norma ISO 37001 exige que dichas funciones sean conocidas por todos los integrantes, independiente de sus cargos. Además, se entregó una tarjeta con dicha información, la cual podía ser portada al momento de las auditorías (ver Anexo 13.7). Todo el personal ha firmado una declaración de toma de conocimiento de estos roles y funciones.

## **8.3 CAPACITACIÓN**

Uno de los requisitos de la norma ISO 37001 es que el equipo de trabajo que implementa y luego mantiene en funcionamiento el sistema, debe estar capacitado para hacerlo. Es por esto que la empresa consultora INTEDYA Chile ha llevado a cabo distintos cursos de capacitación, que se describen a continuación.

### **Curso Introductorio**

Se debe realizar un curso de introducción a la norma ISO 37001 y a los sistemas de *compliance* penal, al equipo de trabajo de Codelco y al Encargado del SGAC. Se da un contexto global de la corrupción y se hace una revisión general por la norma.

## **Curso sobre requisitos de la norma ISO 37001**

Es una profundización a lo visto en el curso introductorio. Se revisa punto por punto la norma ISO 37001, y se realiza una evaluación final. Si la nota es deficiente, se reprueba el curso. La norma exige que el Encargado del SGAC debe aprobar este curso.

## **Curso de Auditor Interno**

Enfocado en la formación de Auditores Internos, que evaluarán el desempeño del sistema de manera periódica luego de su implementación. Se enseñan los principios, objetivos y tipos de auditoría, así como el perfil que debe tener un auditor para realizar esta labor.

La participación en estos cursos debe quedar registrado de alguna forma, ya que es evidencia importante para auditorías externas de certificación. En este caso, cada participante debió firmar una lista de asistencia. Además, para el caso del curso sobre requisitos de norma y de auditor interno, se entregan diplomas en caso de aprobación.

## **8.4 CONTROLES ANTICORRUPCIÓN**

La implementación de controles anticorrupción es la parte más importante del sistema. En este caso, tal como se mencionó en toda la sección 7, la estructura corporativa de Codelco ya tenía controles anticorrupción y procedimientos de debida diligencia implementados, y que iban en línea con lo sugerido por la norma ISO 37001. Controles relacionados con la gestión de los recursos humanos, regulación sobre obsequios y regalos, implementación de una línea de denuncias, y controles financieros ya formaban parte de la organización desde mucho antes del diseño del SGAC. Por lo tanto, sólo se incorporaron dos nuevos aspectos que fortalecen la estructura corporativa.

En primer lugar, se generó un nuevo procedimiento de análisis de clientes y proveedores, bajo el modelo denominado *Know your Customer* (ver sección 7.7), que ha sido implementado de la siguiente manera:

### **Implementación del modelo Know Your Customer**

- 1. Formulario KYC:** una vez diseñado por el equipo de trabajo, y validado por el Director de Estudio y Análisis de Mercado, se envió a cada uno de los actuales clientes de la Vicepresidencia de Comercialización. Además, se estableció como requisito para el análisis de cada nuevo cliente de la organización.

2. **Análisis de Estados Financieros:** Sumado al análisis financiero que ya se realizaba en la Vicepresidencia, se decidió comprar la licencia de dos *softwares* que fortalecieran esta labor. Los programas aludidos son *EIKON* y *Starmine*, ambos de la empresa *Refinitiv*, anteriormente denominada *Thomson Reuters Financial & Risk*, y conocido por ser uno de los proveedores de datos e infraestructura de los mercados financieros más grandes del mundo<sup>33</sup>. El primero es una herramienta financiera y de inteligencia de mercado que permitirá agregar un módulo especial en el portal interno de la Vicepresidencia en donde se podrá consultar el precio del cobre, oro, plata y molibdeno en tiempo real. En este módulo también se agregará una sección de noticias respecto al estado financiero de las grandes empresas de la minería, y en especial, de los clientes de Codelco. Por otro lado, *Starmine* es una herramienta computacional que genera modelos cuantitativos para análisis financiero de clientes y proveedores, junto con el cálculo de ratios y probabilidad de default, clasificación de riesgo, entre otros.
3. **Análisis de Estados Reputacionales.** Al igual que para el análisis de estados financieros, se ha decidido comprar la licencia de otro programa de la misma empresa *Refinitiv*, llamado *World Check One*. Este *software* permite detectar indicios de lavado de activos, soborno o financiamiento al terrorismo y narcotráfico para cualquier empresa, organización e incluso personas naturales. Se basa en un monitoreo continuo y en masa a través de información entregada por los mismos usuarios (más de 1000 alrededor del mundo), más de 550 listas de sanciones oficiales a empresas a nivel mundial y otras 100.000 fuentes adicionales que brindan información sobre actos o sospechas de delitos de corrupción, conflicto de intereses o relación con personas PEP. El programa entrega reportes automatizados que favorecen y facilitan el análisis, y ofrecen un alto nivel de estandarización.

A junio de 2019, sólo existe una licencia temporal para los tres *softwares* (*EIKON*, *Starmine* y *World Check One*) entregada a uno de los integrantes de la Vicepresidencia de Comercialización. Se estima que, debido a cuestiones administrativas, la entrega de las licencias oficiales se lleve a cabo a principios del mes de Julio de 2019.

Otro de los nuevos procedimientos generados hace relación al control de las reuniones comerciales por parte del personal de la VCO con terceros externos a Codelco, y la sistematización del proceso de solicitud y autorización a estos eventos. Dado a que esto no formó parte del diseño inicial del SGAC (y no es requisito explícito de la norma ISO 37001), su funcionamiento e implementación se detallan en la sección 9.

## 8.5 AUDITORÍA INTERNA

La primera gran revisión al SGAC fue la Auditoría Interna, realizada por INTEYA Perú. Dado a que se debe asegurar la independencia y objetividad de la evaluación, la empresa consultora que ayuda al diseño e implementación del sistema, en este caso, INTEDYA Chile, no puede realizar esta auditoría, por lo que la evaluación al SGAC fue realizada por su filial peruana. Esta Auditoría Interna es requisito para la Auditoría de Certificación final.

Los objetivos de una Auditoría Interna son, en primer lugar, verificar el cumplimiento de los procedimientos y controles establecidos y declarados por el mismo sistema, y en el caso particular del SGAC, verificar el cumplimiento de la norma ISO 37001. Para esto, la entidad auditora hace una planificación respecto a las áreas a auditar, fechas, hora y duración estimada de la auditoría. Finalmente, una vez concluida la evaluación, se entregan los resultados en un informe de auditoría. La auditoría puede identificar distintos tipos de "hallazgos" para los procesos, áreas o actividades auditadas, las cuales se detallan en la Tabla 7.

*Tabla 7: Tipos de Hallazgos de Auditoría*

Tipo	Clasificación	Significado
NC A	No Conformidad Mayor (tipo A)	Las no conformidades podrían clasificarse como tipo A en las siguientes circunstancias: <ul style="list-style-type: none"><li>• Si existe una duda significativa de que el control del proceso no es efectivo, o que los productos o servicios no cumplirán con los requisitos especificados.</li><li>• Un número de no conformidades menores asociadas con el mismo requisito o problema podrían demostrar un fallo sistémico y constituir así una no conformidad mayor Tipo A.</li></ul>
NC B	No Conformidad Menor (Tipo B)	Las no conformidades pueden clasificarse como de menor importancia, si éstas no afectan la capacidad del sistema de gestión para lograr los resultados previstos.
OBS	Observaciones	Situación especial e información a ser tomada en cuenta para la próxima auditoría.
OM	Oportunidad de Mejora	Elementos que permitan optimizar el sistema de gestión en relación con los requisitos de la norma aplicable. Se recomienda que la empresa implemente estos elementos.

En base a esto, la Auditoría Interna al SGAC, realizada en el mes de febrero, entregó los siguientes resultados:

Tabla 8: Hallazgos de la Auditoría Interna al SGAC

Nº	Tipo de Hallazgo	Descripción
1	OBS	Dentro de la auditoría se verifico que las cuestiones externas referidas a las entidades sobre las que la organización tiene control y entidades que ejercen control sobre la organización, como las subsidiarias y los funcionarios públicos no se han determinado de manera clara.
2	OBS	Durante entrevistas privadas a personal de la Vicepresidencia, se evidenció falta de entendimiento de la Política del SGAC para dos de los ocho entrevistados.
3	OBS	No se pudo evidenciar que el señor Gerente de Riesgo y Control de Codelco, designado como Órgano de Gobierno en el contexto del SGAC, conozca sus responsabilidades dentro del sistema.
4	OBS	No se pudo evidenciar las garantías razonables para evitar fomentar el soborno por medio de bonos de desempeño y/o metas de desempeño, entre otros.
5	OBS	No se evidencia registro de la Revisión por la Alta Dirección.
6	OBS	No se evidencia la responsabilidad de quien va a imponer sanciones o penalidades sobre el cumplimiento de los objetivos del sistema.
7	OBS	No se evidencia que se cuente con la Norma ISO 37001:2016, versión chilena, dentro de la organización.
8	OM	Se sugiere implementar controles anticorrupción para los proveedores, como cláusulas anticorrupción dentro de los contratos para todos los proveedores de servicios (Navieras) del área de comercialización.
9	OM	Si bien es cierto que se cuenta con un Gantt de la empresa proveedora INTEDYA sobre la ejecución de la auditoría interna, se recomienda manejar su propio Programa de Auditoría ya sea integrado al Sistema de Gestión de Calidad o solo, para poder evidenciar el control que se tiene en la ejecución de la misma, de manera anual.
10	OM	Se cuenta con un documento en donde se ha establecido que el cargo de ENCARGADO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTICORRUPCIÓN presenta un nivel de exposición al riesgo de corrupción bajo. Se recomienda que este puesto por la influencia que tiene durante la asesoría y orientación al personal, la supervisión el diseño y la implementación y la información sobre el desempeño del SGAC, debería tener un riesgo alto.

Dado que no existieron No Conformidades de ningún tipo, el equipo de trabajo no ha tenido que corregir sustancialmente el sistema. Se consideró que el sistema estaba preparado para afrontar de buena manera una Auditoría de Certificación

## **8.6 AUDITORÍA EXTERNA (O DE CERTIFICACIÓN)**

La implementación del SGAC finaliza con el proceso de certificación bajo la norma ISO 37001, que le da validez a nivel internacional. A criterio del equipo de trabajo, un Sistema de Gestión Antisoborno o Anticorrupción no certificado bajo esta norma, se considera como un sistema no implementado. El fin último de todo el trabajo realizado es conseguir la certificación ISO 37001, que le trae una serie de beneficios a la empresa, y en particular a la Vicepresidencia de Comercialización, ya que genera confianza en sus empleados, clientes y otros socios comerciales. Además, es una herramienta de defensa frente a los fiscales y/o tribunales en caso de investigación, mostrando evidencia de que la organización ha tomado medidas para prevenir el soborno.

La certificación de los sistemas de gestión implementados bajo cualquier norma ISO, se logran a través de una Auditoría Externa de Certificación. Esta auditoría debe ser realizada por una empresa calificada y acreditada para eso, y que no haya tenido ningún tipo de participación ni en el diseño ni en la implementación del sistema.

Para el caso del SGAC de la VCO, la Auditoría Externa ha sido realizada durante la última semana de marzo. La empresa encargada de esta evaluación fue TÜV Nord Argentina. Usando los mismos términos explicados en la Tabla 7, los resultados de la auditoría fueron los siguientes:

*Tabla 9: Hallazgos de Auditoría Externa al SGAC*

Nº	Tipo de Hallazgo	Descripción
1	NC B	En relación con la diligencia debida conducida en las personas antes de ser contratados (o promovidos a cargos superiores) por la organización, se debe verificar, en la medida de lo posible, si es apropiado para el puesto y si es razonable creer que ellos cumplen con la política anticorrupción y con los requisitos del sistema de gestión. Por ejemplo, no fue posible evidenciar el proceso pertinente al profesional que desempeña la función de "Director de Ventas Cobre No Refinado".

A diferencia de la Auditoría Interna, la de certificación solamente identificó un hallazgo. No se encontraron No Conformidades tipo A, ni tampoco se dejaron Observaciones ni Oportunidades de Mejora.

El hallazgo encontrado y detallado en la Tabla 9 corresponde a una incongruencia respecto a lo declarado en procedimientos de recursos humanos, en relación con el cargo de Director de Ventas Cobre No Refinado. La persona que ocupaba dicho cargo había sido designada como *interino* a fines de 2018, por lo que había cierta tramitación inconclusa respecto a su tipo de contrato (a la espera de su designación oficial). Finalmente, en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos, se acordó una solución para futuros casos similares, y se envió la evidencia (un documento escrito) a los auditores externos de certificación de la empresa TUV Nord Argentina, una semana después de encontrado el hallazgo.

Entonces, una vez corregida esta No Conformidad Tipo B, el SGAC de la VCO logró la certificación bajo la norma ISO 37001, convirtiéndose en la primera empresa minera de todo el mundo en poseer un Sistema de Gestión Anticorrupción certificado.

## **9 TRABAJOS POSTERIORES**

---

Una vez terminada la implementación del Sistema de Gestión Anticorrupción con la certificación ISO 37001, el alumno memorista, con la ayuda de uno de los Ingenieros de Control de Gestión de la Dirección de Control de Operaciones de la VCO, ha trabajado en la sistematización y semi automatización del proceso de control de reuniones comerciales. Este nuevo elemento pasa también a formar parte del SGAC, específicamente como un nuevo control y procedimiento que ayuda a fortalecer la debida diligencia en estos temas.

Para realizar la sistematización de este proceso, se creó un instructivo que explica cada una de sus etapas, y se diseñaron formularios en Microsoft Forms y Adobe Acrobat. Para la semi automatización, se utilizó la herramienta de Office 365, Microsoft Flow. Este *software* permite crear flujos de trabajo automatizados entre aplicaciones y servicios para obtener notificaciones, sincronizar archivos, enviar correos, recopilar datos, entre otros.

A continuación, se explica el proceso completo.

### **9.1 CONTROL DE REUNIONES COMERCIALES**

Codelco se hace cargo de fomentar y reforzar las relaciones con los diferentes públicos de interés, tales como autoridades nacionales e internacionales, comunidades educativas y culturales, e instituciones relacionadas con su entorno de negocios.



A pesar de esto, y aunque sea legítimo querer manifestar los intereses particulares frente a un tercero, estas actividades deberán siempre enmarcarse en los lineamientos establecidos por los procedimientos corporativos de la organización, siguiendo los protocolos de transparencia y resguardando en todo momento la reputación de Codelco.

Es por esta razón que, como una necesidad planteada por el Encargado del SGAC, y con el propósito de ir en línea con las normativas corporativas y poder establecer controles trazables y evidenciables que permitan a la Vicepresidencia de Comercialización robustecer el Sistema de Gestión Anticorrupción, se ha diseñado y establecido un proceso sistemático de autorización de reuniones con fines comerciales, con contrapartes externas a Codelco. Este proceso se divide en dos etapas: primero, la solicitud de autorización para asistir a una reunión, y segundo, el llenado de la minuta de reunión con los detalles del evento. Además, está el caso especial para reuniones con Sujetos Pasivos de Lobby (ver Anexo 13.8).

### **9.1.1 SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN**

Cada vez que el personal de la Vicepresidencia de Comercialización deba reunirse con representantes de cualquier tipo de institución, empresa o algún otro tercero, externos a Codelco, se deberá completar un formulario con los siguientes datos:

1. Opción de Actualización: En primera instancia, se debe indicar si se está solicitando autorización para una nueva reunión o si se desea actualizar datos de una reunión ya autorizada.
2. Fecha de la reunión: día en el cual se debería llevar a cabo la reunión.
3. Institución: individualización de la contraparte.
4. Participantes de la contraparte: individualización de los participantes externos a la Vicepresidencia.
5. Participantes de la VCO: individualización de los participantes por parte de la Vicepresidencia. El Vicepresidente de Comercialización ha definido que deben ser al menos dos personas.
6. Motivo de la reunión: Tema(s) específico(s) a tratar en la reunión.
7. Declaración de conflictos de interés: declaración expresa de que los participantes, por parte de la Vicepresidencia, no presentan conflicto de interés para asistir al evento (ver Glosario de Términos). Si esta condición no se cumple, NO se puede realizar la reunión.

Este formulario fue diseñado en Microsoft Forms, de Office 365. Luego de que el formulario haya sido completado por el solicitante, se enviarán automáticamente las respuestas al encargado de autorizar dicha reunión (el *Autorizador*) vía correo electrónico, quien deberá aprobar o rechazar la solicitud en el mismo correo (ver Anexo 13.9). Esta automatización se realizó gracias a la herramienta Microsoft Flow, también de Office 365. Los

Autorizadores corresponden a la jefatura directa del solicitante (Directores, Gerentes o Vicepresidente), según el área que corresponda.

Luego de que el Autorizador apruebe o rechace la reunión, el solicitante recibirá la respuesta vía correo electrónico. Dependiendo de la respuesta, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

### **Reunión autorizada**

Si la reunión es autorizada, se asignará un ID específico a dicho evento, el cual se enviará vía correo electrónico junto con la respuesta. En caso de que cambie cualquiera de los ítems declarados (fecha de la reunión, institución, participantes de la contraparte, participantes de la VCO o el motivo de la reunión), se deberá completar nuevamente el formulario, indicando el ID exacto de la reunión en cuestión en el punto *1. Opción de Actualización*. Esta actualización de datos debe ser realizada única y exclusivamente por la misma persona que solicitó anteriormente la autorización.

### **Reunión rechazada**

Si la reunión es rechazada, terminará el proceso. Si se llega a un nuevo acuerdo con el Autorizador respecto a la asistencia a dicha reunión, se debe llenar nuevamente el formulario y comenzar un nuevo proceso de solicitud de autorización.

## **9.1.2 MINUTA DE REUNIÓN**

Si la reunión es aprobada, adjunto al correo con la respuesta irá un formulario de minuta de reunión, el cual deberá ser llenado y enviado a más tardar 2 días hábiles después de terminado el evento. En este documento contendrá la siguiente información:

- Asunto de la reunión
- Ubicación del evento
- Fecha del evento, junto con su hora de inicio y término
- Participantes de la reunión: en esta sección se deben nombrar cada uno de los participantes finales a la reunión, junto con su cargo. Se deberá también especificar la institución a la cual pertenecen.
- Temas revisados/Compromisos adoptados: Se deberán describir los temas tratados y cada uno de los compromisos acordados, junto con sus responsables. Además, se debe especificar la fecha límite para cumplir el compromiso.
- Notas y observaciones adicionales: Cualquier otro punto no abordado en los ítems anteriores, debe apuntarse en esta sección.

Este nuevo formulario es un archivo PDF listo para ser completado, e incluye un botón de ENVIAR que al presionarlo direccionará el documento a una cuenta específica de correo creada por la Dirección de Control de Operaciones Comerciales para guardar estos archivos, y además subirá automáticamente el formulario a una carpeta alojada en la intranet de la organización y correspondiente a la gerencia del solicitante. Este documento además queda codificado con el ID de la reunión y nombre de la contraparte, como se puede observar en el Anexo 13.9. Esta automatización fue nuevamente programada en Microsoft Flow.

### **9.1.3 SUJETOS PASIVOS DE LOBBY**

Cada vez que el personal de la Vicepresidencia de Comercialización, representando a Codelco, deba reunirse con representantes de instituciones o empresas públicas (Sujeto Pasivo de Lobby, ver Anexo 13.8), los participantes, además de cumplir con lo indicado en las etapas anteriores, deberán completar el Formulario Solicitud Audiencia Ley N°20.730 disponible en la "Plataforma Ley del Lobby"<sup>34</sup> del Gobierno de Chile, o en la página web de la misma institución con la que se llevará a cabo la reunión. Este es un requisito establecido por la ley chilena para todas las reuniones llevadas a cabo con Sujetos Pasivos de Lobby.

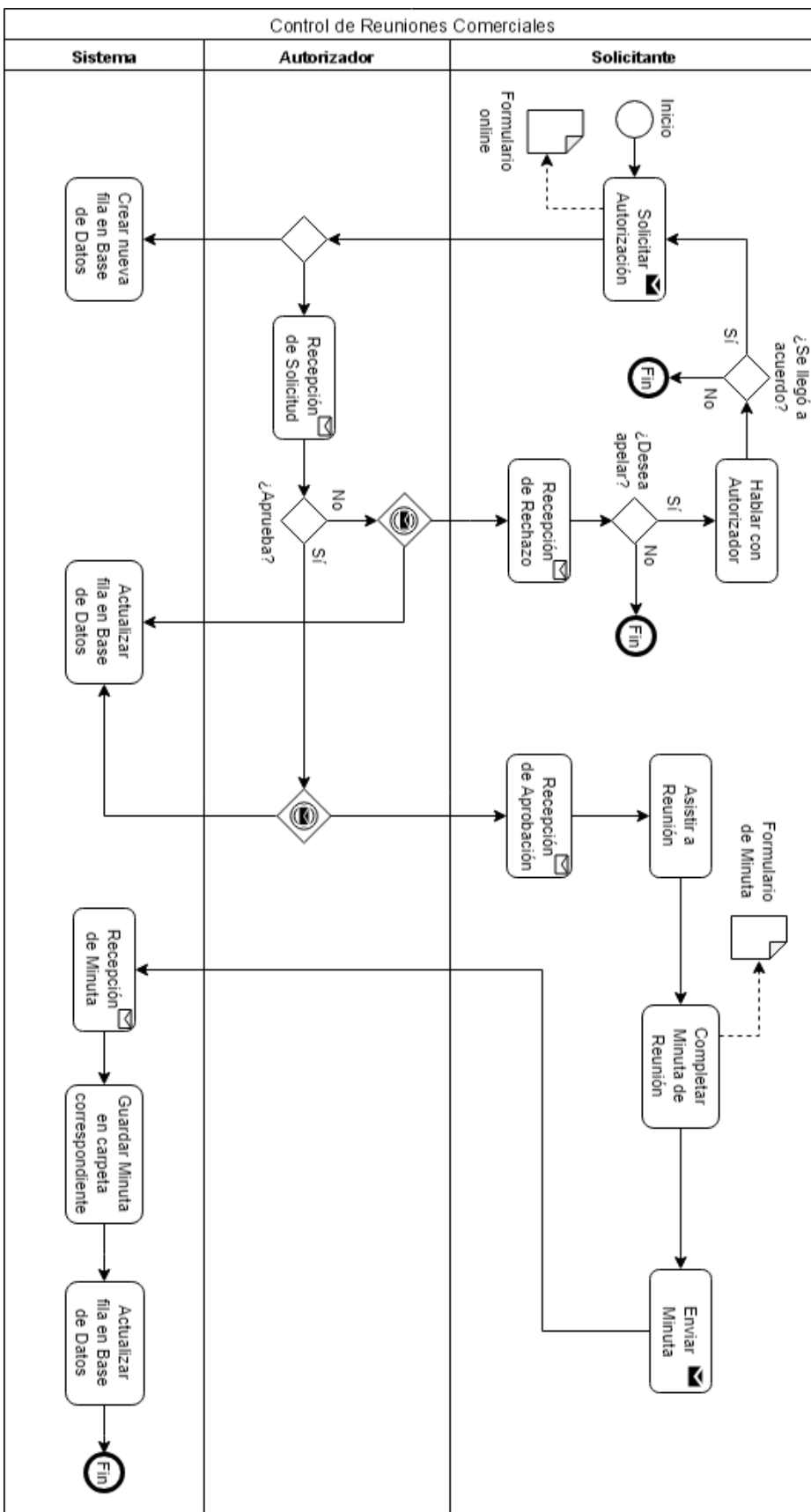
### **9.1.4 BASE DE DATOS**

Las etapas de solicitud de autorización y llenado de la minuta de reunión quedan grabadas en una base de datos creada y gestionada por Microsoft Flow. Esta base se aloja en el OneDrive de Codelco, de Office 365, y va agregando automáticamente el registro de cada solicitud, guardando toda la información entregada en el formulario de solicitud, y grabando el llenado (o no) de la minuta. También se registra en la base cada actualización de la información entregada en el formulario de solicitud de autorización.

### **9.1.5 DISEÑO DEL PROCESO**

Por último, y teniendo en cuenta la metodología señalada en la sección 6.3, se ha diseñado flujo del proceso completo utilizando la nomenclatura estándar de modelamiento BPMN (*Business Process Model and Notation*).

Tal como se mencionó anteriormente, el objetivo de este diseño de proceso y de la sistematización del mismo es poder establecer controles trazables y evidenciables que permitan a la Vicepresidencia de Comercialización robustecer el Sistema de Gestión Anticorrupción y controlar la asistencia a reuniones con terceros, junto con los temas tratados. Es importante mencionar que el alcance de este proceso sólo involucra al personal de la Vicepresidencia de Comercialización. El diseño del proceso se muestra en la Figura 8.



*Figura 8: Proceso de Control de Reuniones Comerciales*

## 10 CONCLUSIONES

---

Del diseño e implementación del Sistema de Gestión Anticorrupción, basado en los lineamientos y directrices de la norma ISO 37001, se concluye lo siguiente:

1. Los objetivos del sistema y la política anticorrupción deben estar siempre alineados, ya que facilitará la comunicación y difusión de ambos.
2. Tener definido claramente el alcance de cualquier sistema de gestión es sumamente importante al momento de la auditoría, sea interna o externa de certificación, ya que marca el límite sobre lo que el auditor puede, o no, evaluar. No se deben aceptar hallazgos u observaciones negativas sobre procesos, transacciones o áreas que el sistema no abarca.
3. En este caso, en donde el SGAC fue implementado sólo en la Vicepresidencia de Comercialización y no en toda la empresa, es de gran importancia tener una buena y fluida comunicación con quien fue designado como Órgano de Gobierno, ya que será él quien comunique a nivel corporativo la importancia de la implementación del sistema.
4. Para promover una política anticorrupción, es de vital importancia que el Encargado del SGAC, junto con su equipo de trabajo, comuniquen correcta y eficazmente los objetivos, el alcance, la política y las funciones de cada uno de los integrantes de la empresa (en este caso, de la Vicepresidencia de Comercialización), lo cual debe ser reforzado a nivel local por los Gerentes y Directores de área. Si esto no se cumple, el sistema no aprobará la auditoría de certificación.
5. En la misma línea del punto anterior, se debe tener claro que todos los integrantes de cualquier organización que implemente este sistema tendrán una función asignada al respecto, y por tanto, algún grado de responsabilidad implícito.
6. La identificación y evaluación de riesgos está muy relacionado con el análisis de los controles anticorrupción. Una correcta identificación y evaluación de riesgos de corrupción de la empresa permitirá identificar fácilmente qué nuevos controles deberán ser implementados.
7. Es muy beneficioso para cualquier empresa tener a disposición *softwares* que faciliten la evaluación de riesgos, ya que ahorra mucho tiempo de trabajo al área encargada y disminuye los errores operacionales (por ejemplo, al momento de hacer algún cálculo matemático). Además, dependiendo del *software*, facilita la comunicación del resultado de esta evaluación (por ejemplo, a través de reportes simples).
8. Los controles anticorrupción son, sin duda, el elemento más importante de cualquier Sistema de Gestión Anticorrupción, ya que permiten la materialización de los objetivos y de la política del sistema, y son finalmente los que mitigarán y ayudarán a prevenir la corrupción misma.

Por esto mismo, los controles anticorrupción se llevarán gran parte del foco y la atención de cualquier auditoría.

9. En el caso de Codelco, y por tanto de la Vicepresidencia de Comercialización, los controles anticorrupción existentes, previos a la implementación del SGAC, ya eran suficientemente robustos como para lograr la certificación ISO 37001, y sólo se agregaron nuevos elementos para fortalecer lo que ya existía. Por tanto, cualquier organización que posea una estructura robusta de controles anticorrupción, tendrá gran parte del sistema ya implementado.
10. A diferencia de otros sistemas de gestión, en el caso del SGAC una de las tareas más complejas es el diseño de indicadores. La corrupción es algo muy difícil de medir, y en la mayoría de los casos se prefiere hacer una medición respecto a la percepción de corrupción. Pero a pesar de que esta es una buena aproximación, los métodos para recolectar datos que permitan esta medición (generalmente encuestas o entrevistas) no siempre serán bien recibidos por el personal de la empresa. Por esta razón, se recomienda diseñar indicadores que midan de manera indirecta la corrupción (no todos serán igual de representativos), junto con otros que midan el desempeño del sistema.

Desde un punto de vista más general, es importante destacar los beneficios que implica implementar un sistema como este, adicionales a los mencionados en la sección 5.2. En primer lugar, obliga a revisar cada uno de las áreas, procesos, procedimientos, actividades, transacciones y formas de operar de la empresa, lo que incluso puede traer beneficios relacionados con otros tipos de gestión (calidad, seguridad laboral, manejo de información, entre otros). También permite a todos los integrantes de la organización en cuestión adquirir un conocimiento normativo y legal en relación a sus obligaciones como trabajador de la empresa, relativo a temas de probidad y transparencia. Y, por último, permite sensibilizar y concientizar respecto al panorama actual de la corrupción en el mundo, y qué es lo que cada uno, desde su puesto de trabajo, puede hacer para mejorar esto.

En una organización, cada uno de sus miembros se dedica a diario a desarrollar una serie de funciones que le han sido encomendadas, convirtiéndose generalmente en un acto rutinario, por lo que los trabajadores no siempre se detendrán a preguntar si esas actividades están siendo realizadas en un marco ético y de probidad. Además, cuando se trata de presentar una visión mucho más global respecto a la corrupción, generalmente se piensa que es problema de otros, pero eso no es correcto. Todos pueden hacer algo para combatir la corrupción, y hay muchas maneras de cooperar al respecto, como por ejemplo, colaborar en la implementación de estos sistemas, hacer sugerencias para su mejora y aplicar cada uno de los controles implementados, en el caso de los trabajadores de una empresa, o difundir conocimiento al respecto, tal como se pretende hacer en este trabajo de título.

## 11 GLOSARIO DE TÉRMINOS

---

**Administración Desleal:** Acto en el cual una persona natural o jurídica, teniendo a cargo la administración de un patrimonio ajeno, realice acciones u omisiones abusivas que atenten contra el dueño de dichos bienes.

**Apropiación Indevida:** Consiste en el apoderamiento de bienes ajenos, en perjuicio de un tercero, que hayan sido recibidos con la obligación de entregarlos o devolverlos.

**Cohecho:** Ofrecer o consentir en dar cualquier beneficio (económico o de otra naturaleza) de manera directa o indirecta, a un funcionario público, para que éste actúe o deje de actuar en relación al desempeño de sus obligaciones.

**Conflicto de Intereses:** Situación en que las obligaciones o intereses particulares, personales o profesionales, de cualquier miembro del personal de una organización se contraponen a los objetivos, funciones, responsabilidades y rol que debe cumplir en el ejercicio de su cargo. El conflicto de intereses se puede presentar por: tener propiedad y/o gestión en otras empresas o instituciones; la existencia de relaciones de familia entre trabajadores, profesionales o ejecutivos; o cualquier otro tipo de incompatibilidades legales o personales.

**Corrupción:** Se refiere al abuso que hace una persona de la posición que ocupa a al interior de una organización, ya sea pública o privada, para obtener un beneficio para sí o para otros.

**Debida Diligencia:** Conjunto de precauciones que la ley o en el buen sentido aconsejan adoptar en el desarrollo de una actividad para evitar daños previsibles.

**Ética:** Hace referencia a la moral que rige el obrar correcto, identificando el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana.

**Financiamiento del Terrorismo:** Acto en el cual una persona natural o jurídica, directa o indirectamente solicite, recaude, o provea aportes de cualquier tipo, con el propósito de que estos sean utilizados para facilitar actos de terrorismo.

**Lavado de Activos:** Cualquier acto que oculte o disimule el origen ilícito de determinados bienes, a sabiendas de que provienen, directa o indirectamente, de la perpetración de delitos como el tráfico de drogas, terrorismo, tráfico de armas, promoción de prostitución infantil, secuestro, cohecho, soborno, financiamiento bancario, entre otros.

**Lobby:** Aquella gestión o actividad remunerada, ejercida por personas naturales o jurídicas, chilenas o extranjeras, que tiene por objeto promover, defender o representar cualquier interés particular para influir en las decisiones que, en el ejercicio de sus funciones, deban adoptar los sujetos pasivos definidos en la Ley 20.730.

**Negociación Incompatible:** Entiéndase como la situación en donde un empleado público se interesare en el contenido y/o resultado de cualquier clase de contrato, concurso, administración u operación en la que debiera intervenir en razón de su cargo.

**Persona Jurídica:** Es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Pueden ser personas jurídicas: el Estado, los Gobiernos Regionales, las municipalidades, las iglesias, las sociedades civiles, sociedades anónimas comerciales, las corporaciones o fundaciones, entre otros.

**Persona Natural:** Corresponde a una persona como tal, es decir, a cualquier ser humano.

**Probidad:** Honradez, integridad y rectitud en el actuar y en el proceder de un trabajador o trabajadora en el desempeño de sus funciones.

**Receptación:** Tener, transportar, comprar, vender, transformar o comercializar especies provenientes de los delitos de hurto, robo y apropiación indebida.

**Soborno:** Ofrecer o consentir en dar cualquier beneficio (económico o de otra naturaleza) a una persona, sin distinguir si es funcionario público o no, para que éste actúe o deje de actuar en relación al desempeño de sus obligaciones. En el marco de la Ley 20.393, este delito está definido como "Corrupción entre particulares".

**Sujetos Activos de Lobby:** Persona Natural o Jurídica que ejerce actividades de lobby, y entidad, organización y/o institución que representa.

**Sujetos Pasivos de Lobby:** Cargos públicos definidos en la Ley 20.730, quienes reciben el lobby (es decir, a las cuales se busca influenciar).



## 12 BIBLIOGRAFÍA

---

- <sup>1</sup> **Codelco.** Nosotros. Recuperado el 11 de julio de 2019. Sitio web: [https://www.codelco.com/codelco-la-empresa-de-todos-los-chilenos-y-chilenas/prontus\\_codelco/2015-12-30/171746.html](https://www.codelco.com/codelco-la-empresa-de-todos-los-chilenos-y-chilenas/prontus_codelco/2015-12-30/171746.html).
- <sup>2</sup> **Codelco.** (2017). *Memoria Anual*. Página 24.
- <sup>3</sup> **Codelco.** (2017). *Memoria Anual*. Página 173.
- <sup>4</sup> **Wikipedia.** *Minería en Chile*. Recuperado el 11 de julio de 2019. Sitio web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Miner%C3%ADa\\_en\\_Chile#Producci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Miner%C3%ADa_en_Chile#Producci%C3%B3n).
- <sup>5</sup> **Reporte Minero.** (12 de abril de 2018). *Sector minero aporta el 10% del PIB nacional*. Recuperado el 11 de julio de 2019. Sitio web: <http://www.reporteminero.cl/noticia/noticias/2018/04/sector-minero-aporta-el-10-del-pib-nacional>.
- <sup>6</sup> **Pulso.** (06 de diciembre de 2017). *Peso de la minería en el PIB sube a 9% en 2017, pero se mantiene bajo cifras históricas*. Recuperado el 11 de julio de 2019. Sitio web: <http://www.pulso.cl/empresas-mercados/peso-la-mineria-pib-sube-9-2017-se-mantiene-cifras-historicas/>.
- <sup>7</sup> **Codelco.** (2017). *Memoria Anual*. Página 32.
- <sup>8</sup> **La Tercera.** (10 de febrero de 2018). *Chile pierde participación de mercado del cobre por noveno año consecutivo*. Recuperado el 11 de julio de 2019. Sitio web: <https://www.latercera.com/negocios/noticia/chile-pierde-participacion-mercado-del-cobre-noveno-ano-consecutivo/63018/>.
- <sup>9</sup> **Pulso.** *Producción chilena de cobre caería 4% en 2017, sumando 10 años de baja en participación global*. Recuperado el 11 de julio de 2019. Sitio web: <http://www.pulso.cl/empresas-mercados/produccion-chilena-cobre-caeria-4-2017-sumando-10-anos-baja-participacion-global/>.
- <sup>10</sup> **Comisión Chilena del Cobre.** (2017). *Observatorio de Costos, Cash Cost Cochilco, Primer Trimestre*. Página 3.
- <sup>11</sup> **Ley de Chile.** *Ley 20.392*. Recuperado el 11 de julio de 2019. Sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1007982>.
- <sup>12</sup> **Codelco.** *Miembros del Directorio*. Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: [https://www.codelco.com/miembros-del-directorio/prontus\\_codelco/2016-03-09/161018.html](https://www.codelco.com/miembros-del-directorio/prontus_codelco/2016-03-09/161018.html).

- <sup>13</sup> **Asociación Chile de Seguridad.** *Modelo de Prevención de Delitos.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: [https://www.achs.cl/portal/ACHS-Corporativo/Paginas/modelo\\_prevencion\\_delitos.aspx](https://www.achs.cl/portal/ACHS-Corporativo/Paginas/modelo_prevencion_delitos.aspx)
- <sup>14</sup> **Fondo Monetario Internacional.** (2017). *Anual Meeting.* Página 1.
- <sup>15</sup> **Ahora Noticias.** (21 de abril de 2017). *¿Cuánto costaría erradicar la pobreza en el mundo? Estudio revela la cifra exacta.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: <http://www.ahoranoticias.cl/noticias/mundo/195236-cuanto-costaria-erradicar-la-pobreza-en-el-mundo-estudio-revela-la-cifra-exacta.html>.
- <sup>16</sup> **Prelafit Compliance.** *Sistema de Gestión Antisoborno, ISO 37001.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: <https://prelafit.cl/iso-37001-gestion-anti-soborno/>.
- <sup>17</sup> **Codelco.** (2019). *Sistema de Gestión Anticorrupción de la Vicepresidencia de Comercialización.* Sitio web interno (intranet).
- <sup>18</sup> **WCA.** *¿Qué es Compliance?* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: <http://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>.
- <sup>19</sup> **Guías Jurídicas.** *Delitos y penas para personas jurídicas.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: <https://bit.ly/2VscEbO>.
- <sup>20</sup> **Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.** (2017). *Responsabilidad penal de personas jurídicas. Legislación de EEUU y países de Europa.* Página 10.
- <sup>21</sup> **Wikipedia.** *Organización Internacional de Normalización.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_Internacional\\_de\\_Normalizaci%C3%B3n#Afiliaci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_de_Normalizaci%C3%B3n#Afiliaci%C3%B3n).
- <sup>22</sup> **Wikipedia.** *Gestión de riesgos.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_riesgos](https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_riesgos).
- <sup>23</sup> **IBM.** *Diseño de procesos de flujo de trabajo.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLKT6\\_7.6.0.9/com.ibm.mbs.doc/gp\\_wkflow/c\\_process\\_design.html](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLKT6_7.6.0.9/com.ibm.mbs.doc/gp_wkflow/c_process_design.html).
- <sup>24</sup> **Wikipedia.** *Proceso de Mejora Continua.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Proceso\\_de\\_mejora\\_continua](https://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_mejora_continua).
- <sup>25</sup> **Organización Internacional de Normalización.** (2016). *Norma ISO 37001.* Página 10.

<sup>26</sup> **Escuela Europea de Excelencia.** *Formación online para los profesionales de los Sistemas de Gestión.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2016/07/gestion-de-riesgos-identificacion-analisis/>.

<sup>27</sup> **Ángel Jiménez.** Curso IN71J – Diseño de Modelos y Procesos de Negocios con TI, Universidad de Chile. (2005). *Metodología para el Diseño o Rediseño de Procesos de Negocio.* (Diapositivas de Power Point).

<sup>28</sup> **Wikipedia.** *Business Process Model and Notation.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Business\\_Process\\_Model\\_and\\_Notation](https://es.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Model_and_Notation).

<sup>29</sup> **Codelco.** (2018). *C+: Control de Indicadores de Desempeño.* Página 5. (Documento Interno).

<sup>30</sup> **Directic Soluciones Tecnológicas.** *Acerca de Nosotros.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: <http://www.directic.cl/nosotros.html>.

<sup>31</sup> **Wikipedia.** *SAP ERP.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: [https://es.wikipedia.org/wiki/SAP\\_ERP](https://es.wikipedia.org/wiki/SAP_ERP).

<sup>32</sup> **Codelco.** *Canales de Denuncia.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: [https://www.codelco.com/prontus\\_codelco/site/edic/base/port/canales\\_denuncia.html](https://www.codelco.com/prontus_codelco/site/edic/base/port/canales_denuncia.html).

<sup>33</sup> **Wikipedia.** *Refinitiv.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: <https://en.wikipedia.org/wiki/Refinitiv>.

<sup>34</sup> **Gobierno de Chile.** *Plataforma Ley de Lobby.* Recuperado el 12 de julio de 2019. Sitio web: <https://www.leylobby.gob.cl/solicitud/audiencia>.

## 13 ANEXOS

---

### 13.1 LEY 20.393 DE RESPONSABILIDAD PENAL DE LA PERSONA JURÍDICA

La Ley 20.393 fue publicada en el Diario Oficial el 02 de diciembre de 2009, y establece que las sanciones relativas a ciertos delitos no solo podrían recaer sobre la persona natural que cometió el ilícito, sino también sobre la persona jurídica detrás de ella. De esta manera, si estos delitos son cometidos en beneficio de la compañía de la cual depende dicha persona natural, la empresa deberá responder penalmente.

En un principio, esta Ley sólo contemplaba los delitos de Cohecho, Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, pero posterior a su publicación se le han realizado una serie de modificaciones, las cuales han incluido aumentos en las penas, multas, y la tipificación de nuevos delitos de corrupción.

La última modificación fue realizada en noviembre de 2018, con la promulgación de la Ley 21.121, que modifica la Ley 20.393 y establece como delitos base en materia de responsabilidad empresarial los siguientes ilícitos:

- Cohecho
- Corrupción entre particulares
- Lavado de activos
- Financiamiento del terrorismo
- Apropiación indebida
- Receptación
- Administración desleal
- Negociación incompatible

En España, el símil a esta ley considera un total de 28 delitos y en países como Estados Unidos y Francia, la ley es aplicable a todos los delitos del Código Penal correspondiente, salvo aquellos que por su propia naturaleza sólo puedan ser cometidos por personas naturales.

Para ver las definiciones de cada uno de estos ilícitos, consultar el Glosario de Términos. Para el caso de Corrupción entre Particulares, consultar la definición de *Soborno*.

## 13.2 POSICIÓN HISTÓRICA DE CHILE EN RANKING DE TRANSPARENCIA INTERNACIONAL

Año	Pos. de Chile
2018	27°
2017	26°
2016	24°
2015	23°
2014	21°
2013	22°
2012	20°
2011	22°

Más  
Corrupto

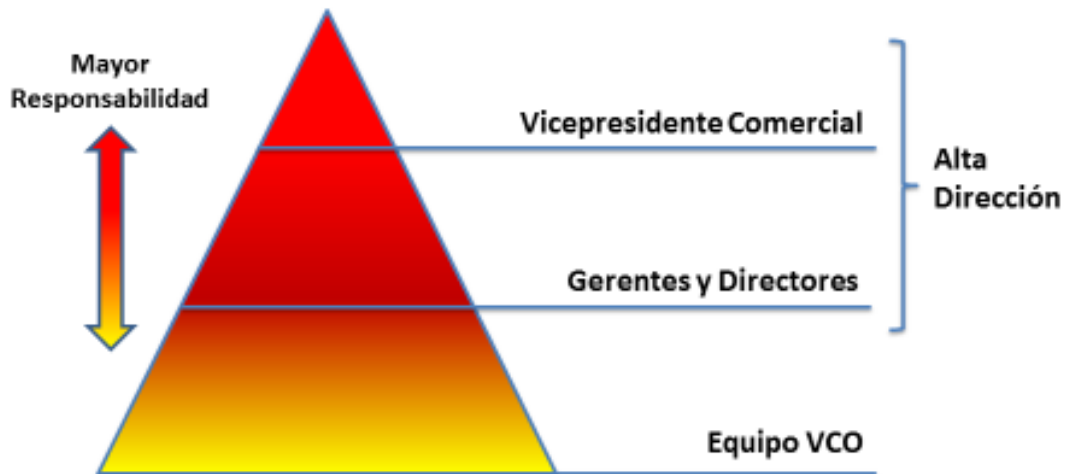
Año	Pos. de Chile
2010	21°
2009	25°
2008	23°
2007	22°
2006	20°
2005	21°
2004	20°
2003	20°

Año	Pos. de Chile
2002	17°
2001	18°
2000	18°
1999	19°
1998	20°
1997	23°
1996	21°

Menos  
Corrupto

Fuente: Transparencia Internacional

## 13.3 RESPONSABILIDAD POR CARGO

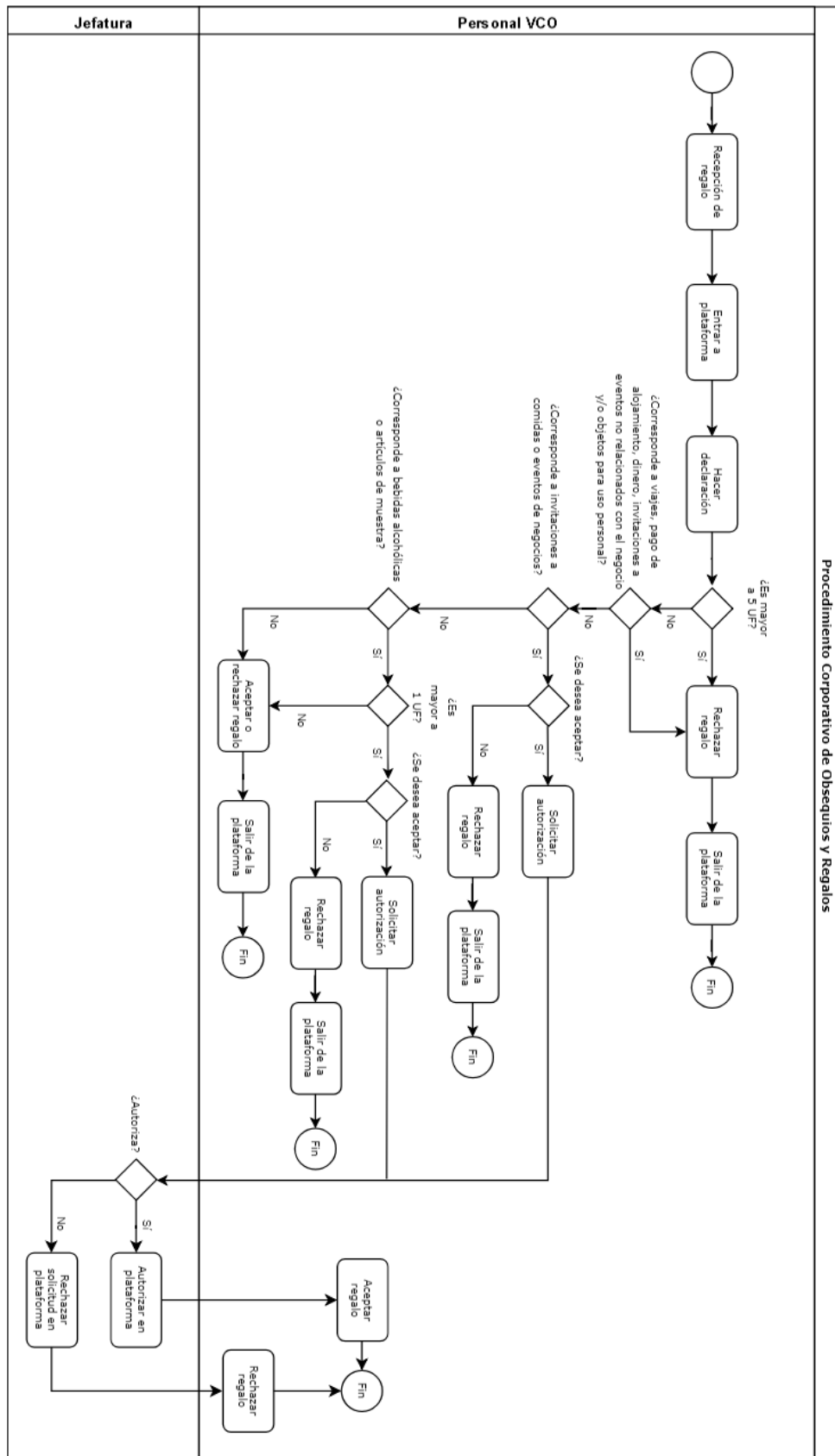


## 13.4 EXPOSICIÓN AL RIESGO DE CORRUPCIÓN POR CARGO

Cargo	Valor
Vicepresidente de Comercialización	5
Gerente Cobre Refinado	4,3
Gerente Cobre No Refinado	4,3
Gerente Subproductos	4,3
Gerente Servicios Comerciales	4,3

Gerente Codelco Shanghai	4,3
Gerente Codelco USA	4,3
Director Control de Operaciones Comerciales / ESGAC	3,9
Director Fletes Navieros	3,9
Director Ventas Cobre Refinado	3
Director Ventas Molibdeno	3
Director Ventas Metales Preciosos	3
Director Ventas Ácido Sulfúrico	3
Director Ventas Cobre No Refinado	3
Director Estudios y Análisis de Mercado	2,4
Director Optimización Logística	2,4
Jefe Operaciones Comerciales Cobre Refinado	2,3
Jefe Op. Comerciales Molibdeno y Metales Preciosos	2,3
Jefe Operaciones Comerciales Cobre No Refinado	2,3
Destinatario Subsidiaria 1	2,2
Jefe Operaciones Logísticas y Embarque	2
Ingeniero Contratación de Fletes 1	1,9
Negociador Experto 1	1,9
Negociador Experto 2	1,9
Negociador Experto 3	1,9
Negociador	1,9
Ingeniero Control de Gestión / Coordinador del SGAC	1,6
Administrador Comercial 1	1,6
Administrador Comercial 2	1,6
Administrador Comercial 3	1,6
Administrador Comercial 4	1,6
Administrador Comercial 5	1,6
Administrador Comercial 6	1,6
Administrador Comercial 7	1,6
Administrador Comercial 8	1,6
Administrador Comercial 9	1,6
Administrador Comercial 10	1,6
Administrador Comercial 11	1,6
Administrador Comercial y de Operaciones Futuros	1,6
Ingeniero de Programación 1	1,6
Ingeniero de Programación 2	1,6
Ingeniero de Programación 3	1,6
Ingeniero de Programación Senior	1,6
Ingeniero de Programación y Logística	1,6
Destinatario Subsidiaria 2	1,6
Destinatario Subsidiaria 3	1,3
Otros	1

### 13.5 FLUJO DE PROCESO PARA EL PROCEDIMIENTO DE OBSEQUIOS Y REGALOS



## 13.6 AFICHE SOBRE CHARLA DE SENSIBILIZACIÓN

### CHARLA DE SENSIBILIZACIÓN Casa Matriz



Norma

# ISO 37001

Sistema de Gestión Antisoborno



Fecha

**14/02**

Lugar

**Auditorio**  
**Casa Matriz**

Hora

**10 AM**

Con el objetivo de sensibilizar a sus trabajadores ante las situaciones de soborno y corrupción, y en el marco del proceso de certificación que está llevando a cabo la Vicepresidencia de Comercialización bajo esta norma, te invitamos a asistir a la charla *ISO 37001 – Sistema de Gestión Antisoborno*, la cual será dictada por Luis Felipe Merino, director de Intedya Chile.



VICEPRESIDENCIA  
DE COMERCIALIZACIÓN



## 13.7 TARJETA PORTABLE DE ROLES Y FUNCIONES

**FUNCIÓN DEL ENCARGADO DEL SISTEMA**

**RESUMEN**

Asegurarse de la **implementación, revisión y evaluación** del SGAC.

**Informar a la Alta Dirección y al Órgano de Gobierno** de Codelco a través del Encargado de Prevención de Delito, del desempeño del SGAC.

Asegurar que se promueve una **cultura anticorrupción**.

Diseñar y **aplicar controles, normativas y procedimientos** contra la corrupción.

Gestionar las **auditorías e investigaciones** sobre desempeño anticorrupción y normativa o responder a las solicitudes de información.

**FUNCIÓN DEL EQUIPO VCO**

Cumplir nuestra **Carta de Valores y Código de Conducta**.

Cumplir las **políticas, normas y procedimientos** establecidos por el SGAC.

Utilizar de **buena fe** el canal de denuncias.

Apoyar los **objetivos y la mejora continua** del SGAC, a través de la metodología C+.

Conocer y aplicar los **controles asociados a los riesgos del SGAC**, y reportar nuevos riesgos que identifique en el desarrollo de sus actividades.

### **13.8 SUJETO PASIVO DE LOBBY**

Según la Ley 20.730, se definen como Sujetos Pasivos de Lobby a todos los cargos públicos que pueden recibir el lobby (es decir, a las cuales se busca influenciar). Estos son:

- Ministros de Estado y Subsecretarios.
- Jefes de Servicios Públicos y Directores Regionales de Servicios Públicos.
- Intendentes y Gobernadores.
- Secretarios Regionales Ministeriales.
- Embajadores.
- Jefes de Gabinete de las personas aquí individualizadas, así como las personas que, en razón de su función o cargo, tengan atribuciones decisorias relevantes o influyan decisivamente en quienes tengan dichas atribuciones, y reciban por ello regularmente una remuneración.
- Consejeros Regionales, Alcaldes, Concejales, Secretarios Ejecutivos de los Consejos Regionales, Directores de Obras Municipales y Secretarios Municipales.
- Contralor General de la República y Subcontralor General
- Presidente, Vicepresidente y Consejeros del Banco Central.
- Comandantes en Jefe de las Fuerzas Armadas, Director General de la Policía de Investigaciones de Chile, General Director de Carabineros de Chile, Jefe y Subjefe del Estado Mayor Conjunto y los encargados de las Adquisiciones.
- Diputados, Senadores, Secretario General y Prosecretario de la Cámara de Diputados, Secretario General y Prosecretario Tesorero del Senado, y los asesores legislativos que indique anualmente cada parlamentario, en la forma y con el procedimiento que determine la Comisión de Ética y Transparencia Parlamentaria que corresponda.
- Fiscal Nacional y Fiscales Regionales del Ministerio Público.
- Director de la Corporación Administrativa del Poder Judicial.
- Los consejeros del Consejo de Defensa del Estado, del Consejo Directivo del Servicio Electoral, del Consejo para la Transparencia, del Consejo de Alta Dirección Pública, del Consejo Nacional de Televisión, del Instituto Nacional de los Derechos Humanos, los integrantes de los Paneles de Expertos creados en la ley N° 19.940 (Ley General de Servicios Eléctricos) y en la ley N° 20.378 (Panel de Expertos del Transporte Público) y del Panel Técnico.

## 13.9 ETAPAS DEL PROCESO DE REUNIONES COMERCIALES

### Solicitud de Autorización para Reuniones Comerciales VCO

Cada vez que algún integrante de la VCO deba asistir a una reunión con fines comerciales, sin importar si la contraparte representa a una organización pública o privada, se deberá llenar el Formulario de Reuniones Comerciales:



### Recepción de Solicitud

Una vez enviado el formulario, el Autorizador recibirá vía correo las especificaciones de la reunión. Aquí mismo, el Autorizador debe APROBAR o RECHAZAR la reunión.

#### Se requiere su aprobación o rechazo

Sr(a). Directora de Control de Operaciones Comerciales,  
El remitente de este correo ha solicitado su autorización para una reunión comercial.

Revise los datos de la reunión listados más abajo y utilice los botones de aprobar o rechazar.

- Fecha: **2019-06-26**
- Institución: **Testing 099**
- Motivo: **Probar el sistema de autorizaciones**
- Participantes Contraparte: **Juan Pérez (Jefe); Pedro García (Sub Jefe)**
- Participantes VCO: **Carlos Olguín (Ingeniero de Control de Gestión); Juan Pablo Flores (Estudiante Memorista)**

Atentamente,  
Dirección de Control de Operaciones Comerciales


Seleccione una de las siguientes opciones:


Aprobar

Rechazar

## Recepción de Respuesta

Luego de que el Autorizador apruebe o rechace la reunión, el solicitante recibirá la respuesta nuevamente vía correo electrónico. Si la reunión es APROBADA, adjunto a este correo irá el Formulario de Minuta de Reunión, que viene codificado con las siglas de la gerencia a la cual pertenece y el ID asignado a dicha reunión.

 Mensaje enviado con importancia Alta.

Mensaje  GSC36\_Testing 099.pdf (1 MB)

Estimado(a) Solicitante,

Se le informa que el/la Directora de Control de Operaciones Comerciales ha **APROBADO** su solicitud para la reunión con los siguientes detalles:

- ID: 36
- Fecha: 2019-06-26
- Institución: **Testing 099**
- Motivo: **Probar el sistema de autorizaciones**
- Participantes Contraparte: **Juan Pérez (Jefe); Pedro García (Sub Jefe)**
- Participantes Codelco: **Carlos Olgún (Ingeniero de Control de Gestión); Juan Pablo Flores (Estudiante Memorista)**

IMPORTANTE:

- No olvide llenar el formulario adjunto y enviarlo **usando el botón "ENVIAR"** del mismo.
- **No cambiar el nombre del archivo** por ningún motivo

Atentamente,

**Dirección de Control de Operaciones Comerciales**

## Minuta de Reunión

El Formulario de Minuta de Reunión es un archivo PDF listo para ser completado. Al final de este documento habrá un botón que enviará el documento a una cuenta de correo específica y subirá automáticamente el archivo a la carpeta correspondiente en la intranet.

		<b>Formulario de Reuniones Comerciales</b>		Página 1 de 2	
		Minuta de Reunión		Fecha Formulario: <b>17/06/2019</b>	
Asunto:					
Ubicación:					
Fecha del evento:		Hora Inicio:		Hora Fin:	
<b>1. Participantes de la Reunión</b>					
Nombre	Sigla	Empresa o Institución		Cargo	

## Solicitud Rechazada

Si la reunión es RECHAZADA, se le informará al solicitante vía correo electrónico y termina el proceso. Si el solicitante llega a un nuevo acuerdo con el Autorizador respecto a la reunión, se debe llenar nuevamente el Formulario de Reuniones Comerciales y comenzar un nuevo proceso.

Estimado(a) Solicitante,

Se le informa que el/la Directora de Control de Operaciones Comerciales ha **RECHAZADO** su solicitud para la reunión con los siguientes detalles:

- ID: 37
- Fecha: 2019-06-27
- Institución: **Testing 098**
- Motivo: **Probar sistema de autorizaciones.**
- Participantes Contraparte: **Juan Pérez (Jefe); Pedro Garcia (Sub Jefe)**
- Participantes Codelco: **Carlos Olguín (Ing. Ctr. Gestión); Juan P. Flores (Memorista)**

**IMPORTANTE:**

Si llega a un nuevo acuerdo con su autorizador, favor comenzar de nuevo el proceso llenando nuevamente el formulario en el siguiente link:

## Caso de Sujeto Pasivo de Lobby

Para reuniones con representantes de instituciones o empresas públicas (Sujeto Pasivo de Lobby) se deberá completar el Formulario Solicitud Audiencia Ley N°20.730.

### Formulario Solicitud Audiencia Ley N°20.730

#### 1. Receptor de la Solicitud

¿Con qué autoridad o funcionario desea tener audiencia? ?

Institución	<input type="text" value="Intendencia Arica y Parinacota"/>
Cargo	<input type="text" value="Seleccione uno"/>

#### 2. Individualización del Solicitante

¿Cuáles son sus datos personales? Debe proporcionar su nombre completo ?

Nombres	<input type="text" value="Nombres"/>	Apellidos	<input type="text" value="Apellidos"/>
RUT/Pasaporte	<input type="text" value="RUT/Pasaporte"/>	País Emisor	<input type="text" value="Chile"/>
Medio de contacto	<input type="text" value="Seleccione uno"/>		