



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES
ESCUELA INGENIERIA COMERCIAL
PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA

“ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBIERNOS CORPORATIVOS DE LAS ISAPRES ABIERTAS EN CHILE”

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Alumnos : JENNIFER ANDREA GAJARDO
ACUÑA
PATRICIO DEL CARMEN TORO BASTÍAS.

Profesor Guía : Sr. Alex Medina Giacomozzi

Chillan 2017



Chillán, agosto 03 de 2017.

Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominado **"Adopción de prácticas de Gobiernos Corporativos de las Isapres abiertas en Chile"**, de las alumnas Jennifer Andrea Gajardo Acuña y Patricia del Carmen Toro Bastias.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la asignatura de Habilitación Profesional, la comisión examinadora califica el presente informe con 6,4 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

Alex Medina Giacominzi
Profesor Guía

Omar Acuña Moraga
Profesor Informante

Cristina Gálvez Gutiérrez
Coordinadora

Alex Medina Giacominzi
Jefe Carrera Ingeniería Comercial

CC - Jefe Carrera Ingeniería Comercial
- Alumno
- Archivo

Índice	Página
ANTECEDENTES PRELIMINARES	7
Justificación del Estudio.....	7
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
CAPITULO I.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
1.1 DEFINICIÓN DE GOBIERNOS CORPORATIVOS.....	9
1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE GOBIERNOS CORPORATIVOS A NIVEL INTERNACIONAL.....	11
1.3 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE GOBIERNOS CORPORATIVOS EN CHILE	13
1.3.1 Ley de Sociedades Anónimas	13
1.3.2 Ley de OPAS	14
1.4 CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	15
1.4.1 Protección de los derechos de los accionistas	15
1.4.2 Tratamiento equitativo de los accionistas	15
1.4.3 Función de los Stakeholders.	16
1.4.5 Comunicación y transparencia informativa	17
1.4.6 Responsabilidad del Directorio.....	18
1.5 NORMA N°385 DE LA SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS	19
1.6 NORMA N°191 DE LA SUPERINTENDENCIA DE SALUD	20
1.7 PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ISAPRES	22
2 SECTOR DE LAS ISAPRES	23
2.1 Afiliados y beneficiarios del sistema de Isapres.....	24
2.2 Sector Industrial Isapres	25
2.3 Componentes del Gobierno Corporativo en las Isapres.....	26
2.4 Del Directorio u Órgano de Administración Superior.....	26
2.5 De la Alta Gerencia	27
3. ACTIVIDADES O FUNCIONES DE CONTROL DEL GOBIERNO CORPORATIVO.....	28
3.1. Función de Gestión de Riesgos	28
3.2. Del Sistema de Gestión Corporativa de Riesgo.....	29
4 FUNCIÓN DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO	31
4.1. Función de Auditoría Interna.....	31
4.2. Función Técnica o Actuarial.....	32
CAPITULO II	33
METODOLOGIA	33
2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
2.1 Tipo de Estudio.....	33
2.5 Métodos de análisis de la Información	35
CAPITULO III	39

1 Analisis de la aplicación de los Gobiernos Corporativos en las Isapres Abiertas.....	39
2. CARACTERIZACIÓN DE LAS ISAPRES.....	42
CONCLUSIONES.....	61

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones hoy en día basan sus actividades de acuerdo a la creación e innovación en sus productos y servicios, además deben contar con una sólida estructura, tanto en transparencia y en la realización de sus operaciones de manera que permita competir de forma efectiva cuidando tanto el patrimonio de sus accionistas y de terceros en el largo plazo.

El Gobierno Corporativo se ha transformado en tema de debate mundial en los últimos años, ya sea en Economías desarrolladas y en vías de desarrollo, esto debido a una serie de acontecimientos ocurridos en las últimas dos décadas; los cuales han posicionado el actuar del Gobierno Corporativo como un tema primordial al momento de evaluar el desempeño de una empresa. Una buena aplicación del Gobierno Corporativo ayuda a afirmar que las empresas utilizan su capital de manera eficaz, tomando en consideración los intereses de todas las partes relacionadas, siendo los responsables la alta administración y accionistas. Es en economías desarrolladas donde el sistema de Gobierno Corporativo ha crecido gradualmente a través del tiempo, resultado de múltiples factores tales como leyes, regulaciones políticas, Instituciones Públicas, Asociaciones Profesionales y códigos éticos. Sin embargo, en economías emergentes, no ha sido fácil implementar buenos sistemas de Gobiernos Corporativos. Otros problemas en las estructuras de propiedad y relaciones vagas y confusas entre el Estado y el Sector Financiero, débiles sistemas legales y judiciales, un vacío institucional y un escaso desarrollo de las capacidades humanas. A pesar de las diferencias entre las economías desarrolladas y en vías de desarrollo, el Gobierno Corporativo no puede ser visto como un asunto local para las empresas, dado a que la Globalización ha llevado a la necesidad de una coordinación internacional de esfuerzo para asegurar un crecimiento sostenido y compartido.

Existen aspectos internos y externos que conforma un Gobierno Corporativo y que son determinantes de una u otra forma en el desempeño de la Empresa. Basándose en esto, los directivos deben ser conscientes en término de las estrategias de negocio de las empresas, su capacidad de crear valor y la propia permanencia de las mismas depende de su coherencia con los principios sostenibles en el tiempo.

Es así como el Gobierno Corporativo debe propiciar las relaciones entre medios y fines. El Gobierno Corporativo, no puede olvidarse del objetivo de la empresa y como éste se proyecta en las organizaciones y la sociedad. Si las empresas chilenas se han propuesto mejorar la gestión de sus directorios, ha sido con el fin de lograr el máximo beneficio creando valor y a su vez teniendo un mayor control, siendo necesario trabajar el tema de autoevaluaciones más allá que el sólo análisis del período de gestión.

Para desarrollar la primera parte de este trabajo, se dará a conocer lo entendido a nivel mundial por Gobierno Corporativo, historia referente a él y orígenes, evolución y aplicación en nuestro País, además de las leyes, códigos y normas impuestos por organismos reguladores vigentes y la caracterización del sector industrial de las Isapres.

En la segunda Parte, se dará a conocer el marco metodológico a utilizar en la investigación, diseño, como se recopilará la información y la determinación de las empresas a investigar y utilización del criterio de evaluación del Gobierno Corporativo, para su análisis correspondiente.

En la tercera parte, se desarrollará la investigación describiendo y analizando las prácticas de Gobiernos Corporativos de las Isapres Abiertas en Chile.

En la Cuarta parte, se realizará un último análisis de las Isapres Abiertas en Chile y con los resultados obtenidos se presentan propuestas de mejoras de éstas.

Finalmente se presentan conclusiones, bibliografía y anexos que complementan el presente estudio.

ANTECEDENTES PRELIMINARES

Justificación del Estudio

El crecimiento económico que ha experimentado el país en las últimas décadas y las exigencias derivadas de la incorporación a la OCDE, ha llevado a Chile a adoptar algunas exigencias en relación con la forma de estructurar los Gobiernos Corporativos de las Sociedades, como también ha llevado a la Superintendencia de Salud a regular y controlar a las Isapres para el resguardo de los derechos de sus beneficiarios, a través de un mayor marco de transparencia, ética y responsabilidad empresarial, alineando intereses y promoviendo el respeto a los derechos de todos los accionistas y grupos de interés que participan directa e indirectamente en la empresa.

Hoy en día es de suma importancia que el Gobierno Corporativo tenga un desempeño financiero eficiente, además resulta relevante que la Industria de Salud en Chile adopte “Buenas Prácticas”, dado a que afectan diversas variables como la creación de valor y el rol social que éstas cumplen, en especial frente al nivel de reclamos informados por la Superintendencia de Salud y para fortalecer la función legal de control sobre las Isapres y resguardo de los derechos de sus afiliados.

Se dice que alrededor del 80% de los inversores pagarían más por una compañía con un buen G.C.; ya que este elemento le brinda una mayor seguridad a su inversión asegurando sanas prácticas corporativas. Cuanto mayor sea la transparencia y más información exista, mayor será la confianza de los inversores en el mercado. Por lo anterior el G.C; lejos de ser una moda, se considera un concepto necesario para la sustentabilidad y crecimiento de las empresas.

Todo esto hace indispensable que cualquier profesional relacionado con la vida de una sociedad, sea accionistas, directores, gerentes o asesores, especialmente de aquellas que participan en el mercado de valores, entiendan y manejen los principales conceptos asociados al Gobierno Corporativo, como se constituyen, como se regulan y que consecuencias tienen para sus controladores y sus administradores.

Esta investigación pretende ofrecer una visión comprensiva, detallada y práctica en relación funcionamiento de los Gobiernos Corporativos, su regulación, y la adopción de buenas prácticas aplicadas en las Isapres abiertas en Chile, mediante el análisis de la información disponible, como así también las nuevas regulaciones.

Objetivo General

Analizar la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las Isapres abiertas en Chile, a marzo del 2016.

Objetivos Específicos

1. Identificar la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las Isapres Abiertas en Chile.
2. Diagnosticar el nivel de aplicación de las prácticas de un buen Gobierno Corporativo en las Isapres abiertas en Chile.
3. Establecer las brechas que puedan existir en la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo en las Isapres abiertas en Chile.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 DEFINICIÓN DE GOBIERNOS CORPORATIVOS

Según la OCDE (organización para la cooperación y desarrollo Económico), lo define como, “el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas. La estructura del Gobierno Corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los distintos participantes de la sociedad: los accionistas, el directorio, la administración y terceros relacionados (acreedores, proveedores, clientes, etc.), clarificando las reglas y procedimientos para la toma de decisiones de los asuntos sociales. Además, proporciona la estructura que permite establecer los objetivos de la sociedad, determinando los medios para alcanzarlos y como supervisar su cumplimiento”.

Ira M. Milstein (presidente de la Junta de Consejeros del Instituto Internacional de Gobiernos Corporativos de la Escuela de Administración de Yale, EEUU.) señala que “*el gobierno corporativo abarca las relaciones entre los administradores de una sociedad y sus accionistas, basado en el hecho de que el directorio es el agente de los accionistas para asegurar que la sociedad es gestionada con el mejor de sus intereses*”.

Por otro lado, (Cadbury, 2003) afirma que “*el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre el objetivo económico y social y entre el objetivo económico y comunitario. El marco del gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y en igual medida exigir que se rindan cuenta por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas, propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión adoptadas a nivel internacional es que ellas los ayudaran a alcanzar sus metas y atraer inversiones. En el caso de los estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas*”.

Gómez (2009), define al Gobierno Corporativo como *“el sistema por medio del cual las empresas son dirigidas y controladas. Su estructura especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la misma, tales como dirección, gerencia, accionistas, empleados y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee una estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar éstos y la forma de hacer un seguimiento a su desempeño”*.

Por último, la definición de (Maati, 1999) la cual dice que *“el gobierno corporativo es visto con una serie de medidas que son tomadas en las empresas para favorecer la economía de ésta, para tomar parte en el proceso productivo, de manera que se genere bienestar organizacional y una distribución justa entre los socios, considerando lo que cada uno de estos ha aportado a la organización”*.

Desde el punto de vista del Gobierno corporativo, existen dos enfoques para la autorregulación (Lefort, 2008), el primero dice relación con las bolsas de valores, puesto que son instituciones que cumplen un importante rol contribuyendo a disminuir la asimetría de información entre los emisores y los inversionistas, esto puede ser información para el listado de empresas, requisitos para la transacción de títulos, el cumplimiento en el tiempo de requisitos de listado y transacción, información relevante de precios. También deben cumplir requisitos similares como actualizar sus indicadores de liquidez accionaria y volúmenes transados, para proteger su reputación. Todo lo anterior son medidas simples de autorregulación que permiten el normal funcionamiento de las bolsas de comercio tanto a nivel Nacional como Extranjeras y su credibilidad frente a los inversores.

El segundo enfoque se refiere a la capacidad que tienen las empresas para contribuir en la mejora de las prácticas de gobierno corporativo a través de la autorregulación que puede ser entendido como la capacidad de captar fondos de los accionistas al menor costo posible, mejorando la calidad y compromiso de su gobierno Corporativo.

Lo anteriormente expuesto puede ser posible a través de un marco regulatorio, pero con la iniciativa de las empresas que busquen cumplir sus objetivos sin dañar a ningún tercero involucrado y creando valor para sí misma.

Luego de analizar las distintas definiciones se puede decir que el gobierno corporativo es la facultad de compartir el compromiso y la responsabilidad de la administración y la toma de decisiones de una empresa, desarrollando la capacidad de su recurso humano, la investigación, la misión y el control. Al hablar del buen Gobierno Corporativo, se pretende dejar en claro que busca que la transparencia, objetividad, equidad en la organización y principalmente la protección de todos los grupos de interés como los inversionistas, empleados, acreedores y todos los demás entes que tengan vinculación con la empresa. El fortalecimiento de la estructura de la empresa está basado en la toma de decisiones que realiza el Gobierno Corporativo basándose en la información adecuada, para hacerlas atractivas para los inversionistas nacionales e internacionales.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE GOBIERNOS CORPORATIVOS A NIVEL INTERNACIONAL

Antes del año 1980 no se conocía el término de Gobierno Corporativo, pero éste sin embargo ha existido en los Estados Unidos durante los años “70 como concepto “Gobierno Corporativo “o “Gobierno de las Sociedades”.

El concepto de Gobierno Corporativo tiene sus inicios alrededor de algunas décadas pasadas en Países como Canadá, Estados Unidos, Australia, Japón, surgiendo con la necesidad de los accionistas minoritarios de conocer la situación de la empresa, en donde se encontraba su patrimonio y las expectativas de éste. Debido a esto los accionistas mayoritarios, junto con los administradores comenzaron un proceso de apertura de la información, profesionalización y transparencia. De esta forma se pretendía proteger a los accionistas minoritarios, involucrándolos también en el derecho a participar en la oferta pública de acciones, permitiendo gozar de los mismos beneficios que los mayoritarios y la posibilidad de influir proporcionalmente a su participación en las decisiones de la empresa.

En sus inicios sobre Gobiernos Corporativos se centró en EEUU, a partir de los años “90, como consecuencia de los escándalos financieros y la pérdida de credibilidad de la información divulgada, el interés se extendió a otros países. Se vio en la necesidad de buscar un mecanismo que fijara una serie de recomendaciones que ayudaran a mejorar el gobierno Corporativo de las empresas y trataran de evitar que dichas situaciones volvieran a repetirse. Aparecen de esta forma los códigos de buen Gobierno Corporativo, como herramienta idónea para tal fin. El primer código elaborado fue el del Reino Unido, (Cadbury, 1992), el cual sirvió como guía para elaboración del resto. Recientemente ha surgido un amplio cuerpo de investigación sobre en temas de países de Europa Continental, Asia y economías emergentes.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), es una organización de carácter mundial, la cual fue fundada en el año 1960, su sede central se encuentra en París, Francia. Los países que forman parte de esta organización se han comprometido a aplicar los principios de liberación, no discriminación, trato nacional y trato equivalente.

En 1999 la OCDE emitió los principios de Gobierno Corporativo, convirtiéndose en punto de referencia mundial en el tema, constituyendo la base para muchas iniciativas tanto del gobierno como del sector privado. En el año 2003 se revisaron los principios a fin de considerar los avances que se han dado desde el año 1999. En abril del año 2004, los gobiernos de los países miembros de la OCDE aceptaron los nuevos principios.

La finalidad de estos principios consiste en asistir a gobiernos de países miembros y no miembros en sus esfuerzos para evaluar y mejorar los marcos legales, institucional y normativas de Gobierno Corporativo en sus países, así como proporcionar directrices y sugerencias para la Bolsa de Valores, inversionistas, sociedades y otras partes implicadas en el proceso de desarrollo de Buenas prácticas de Gobiernos Corporativos.

Los Principios de la OCDE representa un importante paso a un entendimiento común internacional en materia de regímenes de buen Gobierno Corporativo: La intención

de la OCDE es continuar con el análisis de temas relevantes al Gobierno Corporativo para seguir al frente de desarrollos de todo el mundo.

1.3 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE GOBIERNOS CORPORATIVOS EN CHILE

1.3.1 Ley de Sociedades Anónimas

La ley N°18.046 de Sociedades anónimas, fue publicada en el Diario Oficial el 22 de octubre de 1981. Esta ley se creó como respuesta a una necesidad imperiosa de normar la creación y ejercicio de los diferentes tipos de sociedades que existían en ese momento. La cual marcó una serie de cambios en las reglas de competencia empresarial. Uno de los objetivos de la Ley de S.A., fue someter las sociedades anónimas abiertas a las regulaciones existentes de manera más rigurosa que a las sociedades cerradas, se definieron de esta forma dos tipos de sociedades que son las Abiertas y Cerradas.

Las Sociedades anónimas abiertas se definieron como aquellas que transan acciones en los mercados bursátiles, cuya estructura está conformada por 500 o más accionistas o que tienen el 10% de sus acciones de manos de un mínimo de 100 accionistas, excluyendo a aquellos que individualmente mantienen un gran porcentaje.

Por otro lado, las Sociedades Anónimas Cerradas fueron definidas como aquellas que no tienen ninguna característica descritas previamente, sino es aquella que está expresamente acordada por la ley, este tipo de sociedad puede ser dirigida de la misma manera que una sociedad anónima abierta.

El directorio de una firma debe ser elegido por los accionistas que administran la compañía. Este debe estar conformada por un mínimo de tres directores en el caso de las sociedades privadas y cinco para las abiertas y un presidente. El directorio puede ser disuelto por los accionistas y todas las decisiones de este cuerpo directivo deben ser discutidas y votadas.

Es importante aclarar que los directores no tienen que ser necesariamente accionistas ni tampoco tener nacionalidad determinada. El Directorio debe nombrar un gerente general, el cual es el representante legal de la sociedad y está a cargo de las decisiones tomadas por el Directorio. En las sociedades anónimas cerradas el gerente general no puede ser el presidente del Directorio, mientras que en las sociedades anónimas abiertas éste no puede ser ni miembro ni presidente del cuerpo Directivo.

En Chile los problemas principales de Gobierno Corporativo se han concentrado en conflictos de intereses entre los accionistas controladores y los minoritarios, debido a problemas de agencia, esto se relaciona principalmente que ambas partes de la relación, principal y agente, tienden a maximizar sus propios beneficios, lo cual implica que el agente no suela actuar en interés del principal (Jensen, 1993). Uso de información privilegiada o conductas antiéticas. De acuerdo a lo anterior, una mejora en el Gobierno Corporativo en Chile evitaría comportamientos oportunistas de los directivos buscando su propio interés (Gedajlovic y Shapiro, 1998). Produciendo una mayor transparencia en el mercado y mejorando la efectividad, transferencia de recursos a las empresas que tengan buenos proyectos de inversión.

1.3.2 Ley de OPAS

Ley 19.705 conocida como “Ley de OPAS”, fue publicada en diario Oficial el 20 de diciembre de 2000. Esta ley modifica la Ley de mercado de valores y algunos aspectos legales referidas a las sociedades anónimas y a su administrador. A su vez, mejoró el acceso de los accionistas minoritarios a la información sobre la toma de control y estableció un estricto control sobre negociaciones de una firma con compañías en las cuales los dueños pueden tener intereses.

Lo más importante es que se refiere a la toma de control de las sociedades que transan sus valores en el mercado de capitales y la regulación sobre la oferta pública de acciones.

En términos generales se establece que toda toma de control de una sociedad anónima abierta debe hacerse mediante una OPA.

1.4 CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Los principios o códigos del buen Gobierno Corporativo de la OCDE que se resumen a continuación, constituyen lineamientos generales que pueden ser implementados en los distintos países.

1.4.1 Protección de los derechos de los accionistas

Al implementar el gobierno corporativo en la sociedad estas deben amparar y facilitar el derecho de los accionistas.

Entre los derechos fundamentales de los accionistas se destacan el derecho a asegurarse métodos para registrar su propiedad, ceder o transferir acciones, obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica, participar y votar en la junta general de los accionistas, elegir y revocar a los miembros del consejo y participar en los beneficios de la sociedad.

Por otro lado, los accionistas deben tener el derecho a participar en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la sociedad, y así ser informados sobre las mismas. De la misma forma deben tener la oportunidad de participar de forma efectiva y de votar en la junta general de los accionistas, debiendo ser informados de las normas que rigen dichas juntas.

1.4.2 Tratamiento equitativo de los accionistas

Este principio considera a los accionistas minoritarios y extranjeros, que deben contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos.

Además, deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos, gozar de un tratamiento igualitario, tener la posibilidad de

obtener información sobre los derechos asociados a cada serie y categoría de acciones, antes de realizar una operación de compra.

Este principio prohíbe el uso de información privilegiada, además se debe exigir a los miembros del consejo y a los directivos principales que pongan en conocimiento del Consejo cualquier interés material que pudiera tener en forma directa, indirecta o por cuenta de terceros en cualquiera de las transacciones o asuntos que afectan a la sociedad.

1.4.3 Función de los Stakeholders.

El Gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas, establecido por ley o a través de acuerdos mutuos y fomentar la cooperación activa entre sociedades y partes interesadas con vista a la creación de riqueza y empleo, facilitando la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero:

- Deberán respetarse los derechos de las partes interesadas, establecido por ley o acuerdo mutuos.
- En casos en que los intereses de las partes interesadas estén amparados por una ley, estas deberán tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos.
- Deberá permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.
- En los casos en que las partes interesadas participen en el gobierno corporativo, estas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.
- Las partes interesadas incluidos los empleados individuales y órganos representativos, deberán manifestar libremente al consejo sus preocupaciones en relación a posibles práctica ilegales y no éticas y sus derechos no podrán quedar comprometido por realizar este tipo de manifestaciones.
- El marco para el gobierno Corporativo deberá complementarse con un método efectivo y eficaz para casos de insolvencia, por medio de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores.

1.4.5 Comunicación y transparencia informativa

El Gobierno Corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de toda la información relativa a la sociedad, incluida la situación financiera, resultados, titularidad y gobierno de la empresa.

Esta información debe estar basada en:

- Resultados financieros y de explotación de la sociedad.
- Objetivos de la sociedad
- Titularidad de los grandes grupos de acciones y derechos de votos.
- Política de remuneraciones aplicada a miembros del consejo y directivos principales.
- Operaciones de partes vinculadas
- Factores de riesgos previsibles
- Estructura y políticas del Gobierno Corporativo y en particular el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación.

La información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.

Un auditor independiente y competente deberá llevar a cabo una auditoría anual con el fin de ofrecer a los miembros del consejo y accionistas una garantía externa y objetiva de los Estados Financieros que reflejen fielmente la situación financiera de la empresa.

Los auditores externos deberán responder ante los accionistas y asumir frente a la sociedad el compromiso de realizar la diligencia profesional debida en la realización de la auditoría.

Los canales utilizados para difundir la información deberán garantizar un acceso igualitario, puntual y accequible por parte de los usuarios a la información de interés.

1.4.6 Responsabilidad del Directorio

El gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del consejo y responsabilidad de este frente a los accionistas.

Los miembros del consejo deberán actuar siempre de la información completa, de buena fe, con diligencia y atención debida y en el más alto interés de la sociedad y accionistas.

En casos en que las decisiones que tome el Consejo afecten en forma diferente a los distintos grupos de accionistas, el consejo deberá conceder un trato justo a todos éstos.

El consejo deberá desempeñar determinadas funciones claves que incluyen:

- Revisión y orientación de la estrategia de la empresa de los principales planes de actuación, política de riesgo, presupuesto anual y planes de la empresa.
- Control de eficacia de las prácticas de gobierno de la sociedad y la introducción de los cambios necesarios.
- Selección, retribución, control y sustitución de directivos principales y supervisión de los planes de sucesión.
- Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del consejo.
- Control y gestión del conflicto potenciales de interés entre directivos y miembros del consejo de accionistas, incluida la utilización indebida de los activos de la empresa y abuso de operaciones de partes vinculadas.

- Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente y disponibilidad de sistema de control adecuado, en particular de sistemas de control de riesgo, control financiero y operativo y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley de normativa aplicable.
- Supervisión de procesos de datos y comunicación.

1.5 NORMA N°385 DE LA SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS

EL 08 de Julio de 2015, la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), emitió la norma de carácter general N°385, cuyo objetivo principal el proveer al mercado de información respecto de prácticas del Gobierno Corporativo con que cuenta las Sociedades anónimas abiertas.

Esta información permitirá a los diversos actores del mercado conocer y evaluar, como las sociedades anónimas abiertas están abordando distintos aspectos relacionados con:

- ✓ Funcionamiento del Directorio.
- ✓ Relación entre la sociedad, los accionistas y público en general.
- ✓ Sustitución y compensación de ejecutivos principales.
- ✓ Política y procedimiento de control interno.
- ✓ Gestión de riesgo aplicado en la sociedad.

Las sociedades pueden informar otras prácticas de gobierno corporativos que hayan sido adoptadas por ellas y que no se encuentren mencionadas en la norma, las que además podrán servir de base a la SVS para actualizar los contenidos de la misma.

Las sociedades anónimas abiertas deberán enviar a la SVS citada información a más tardar al 31 de marzo de cada año, esta información es la contenida al 31

de diciembre del año anterior a su envío. Deberán a su vez publicar la información en sus sitios web bajo el título de “Prácticas de Gobiernos Corporativos” y remitir esa información a la bolsa de valores.

La nueva norma no será aplicable a las sociedades que cumplen con las condiciones establecidas por la NCG N°328, ni para sociedades que, sin ser sociedades anónimas abiertas, se rigen por las disposiciones aplicables a esta, tales como compañías de seguro, administradores de fondo, bolsa de valores y otras sociedades anónimas especiales entre otras entidades. Sin perjuicio de lo anterior éstas podrán voluntariamente acogerse a la disposición establecida por la normativa.

1.6 NORMA N°191 DE LA SUPERINTENDENCIA DE SALUD

La norma N°191 de la superintendencia de Salud fue publicada el 30 de mayo de 2013; esta cuenta con los siguientes ítems:

- ✓ Política sobre inversiones y financiamiento que contribuyen a una adecuada administración de activos y pasivos de la entidad, teniendo presente el cumplimiento de los indicadores legales, establecidos en los artículos 178, 180 y 181 del DFL N°1 del 2005 de Salud.

- ✓ Política que admitan la adopción de una metodología o acciones a seguir para la gestión de riesgo permitiéndolo adecuadamente. En el evento que amenacen los objetivos organizacionales. Al respecto, es recomendable que el directorio, consejo de administración, consejo directivo o entidad similar se haga cargo de la administración del riesgo, aprobando los procesos y procedimientos que lo soportan.

- ✓ Políticas referidas a la observancia de las obligaciones legales, regulatorias y contractuales.

- ✓ Políticas sobre transacciones con partes relacionadas.

- ✓ Políticas de transparencia y confiabilidad en el suministro y acceso de la información general tanto para los beneficiarios, como los órganos reguladores y público en general y aquellas necesarias para procurar la confiabilidad de la información financiera y un adecuado ambiente de control interno de la Isapre.

✓ Política para abordar los conflictos de interés, instalación de un sistema de denuncia interno y formulación de políticas relacionadas con el establecimiento de principios y normas de conducta las que deberían plasmarse en un documento – Código de conducta – que dé cuenta de los valores instituciones que se desean revelar.

✓ Políticas destinadas a agregar valor y mejorar las operaciones de la institución como el contar con una función o acciones de auditoría cuya actividad de carácter independiente aporte un enfoque sistemático para evaluar y mejorar la eficacia del gobierno y control.

✓ Política destina a fomentar acciones de evaluación de los sistemas de información de la institución con el objeto de obtener una opinión independiente de parte de los auditores externos sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular las debidas sugerencias.

✓ Políticas referidas a la atención de beneficiarios y de gestión de los reclamos, así como la política de entrega de información a estos últimos, especialmente, aquella referida a sus derechos, al otorgamiento de beneficios, contenidos en los contratos de salud y sus tarifas.

La Circular N°191, tiene por objetivo fortalecer y modernizar la función legal de supervigilancia y control sobre las Isapres en Chile, y además promover las buenas prácticas de éstas, para desarrollar una gestión eficiente de sus procesos, disminuyendo los riesgos a los que se exponen, creando valor y contribuyendo a mejores desempeños de las Instituciones de Salud Previsional, considerando para ello los derechos de todas las partes interesadas, cuyo fin es la de resguardar los derechos de cada beneficiario junto con velar el cumplimiento de contratos de estas instituciones de salud.

Por otra parte, con este documento persigue a la orientación de las instituciones de salud previsional para su sostenibilidad y permanencia en el tiempo. Para conseguir este propósito, se contempla la adopción de una Supervisión Basada en la Gestión de Riesgos (SBR), cuyo componente central se identifica con las características propias de un adecuado gobierno corporativo y de Gestión de Riesgo, que las propias entidades reguladas pueden definir de conformidad en su estructura y necesidades.

En definitiva, el Gobierno Corporativo, es un elemento clave en las estrategias del quehacer de las Isapres para que se constituya en una actividad sostenible en el largo plazo. De acuerdo a lo anterior, la distribución de derechos y responsabilidades entre aquellos que conforma la institución, describiendo los roles y procedimientos para la toma de decisiones.

Este documento establece sugerencias que entrega esta Superintendencia respecto de las buenas prácticas de un adecuado Gobierno Corporativo, con el propósito de orientar a las Isapres, además de mejorar la función fiscalizadora que la ley le ha encomendado.

Las sugerencias que establece este documento emanan principalmente del análisis de algunas recomendaciones contenidas en documentos técnico internacionales sobre supervisión basada en riesgos (SBR) emitidos por la International Association of Insurance Supervisors (IAIS) la Unión Europea (Solvencia II), y algunos principios que resultan aplicables sobre Gobiernos Corporativos de la OECD.

1.7 PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ISAPRES

Entre los principios básicos que deberían servir de guía para el establecimiento de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las Isapres, se pueden citar a modo de ejemplo, los siguientes:

1. Establecimiento de bases para generar dentro de la institución un marco para un Gobierno Corporativo eficaz, de manera que existan medidas de autorregulación, reglamentación, compromisos voluntarios y prácticas comerciales que obedezcan al entorno que rodean al Sistema de Isapre y a la legislación que las rige.

2. Transparencia y divulgación de datos, de manera que pueda generarse confiabilidad en el suministro y acceso a la información, tanto para los beneficiarios, como para los órganos reguladores, legítimos interesados y público en general, de forma tal que dicha información sea oportuna y precisa, salvo aquellos datos de

los beneficiarios que se encuentran protegidos por tener el carácter de sensibles de conformidad a lo prescrito en la Ley 19.628.-

3. Protección de los derechos e intereses legítimos de los afiliados y sus beneficiarios, de aquellos que participan en el ejercicio del quehacer de la Isapre y de las demás partes interesadas, procurando el establecimiento de acciones destinadas a revelar un trato equitativo entre ellos.

4. Instauración de acciones de supervisión y gestión en el ámbito del marco del Gobierno Corporativo, que haya definido la institución de salud en función de sus necesidades, de manera que se desarrolle una práctica de administración de control y vigilancia interna, que permita velar por los resultados esperados, y entre otras cosas por el cumplimiento del contrato de salud y de la normativa legal vigente relacionada con los beneficiarios.

5. Establecimiento de los roles y responsabilidades asignadas en la institución que promuevan una adecuada segregación entre las responsabilidades y las funciones definidas por la misma.

6. Propender al desempeño responsable de los órganos que administren la entidad, ya sea Directorio, Consejo de Administración, Consejo Directivo o entidad Similar.

2 SECTOR DE LAS ISAPRES

Las Isapres nacen el 19 de marzo de 1981, año en que se publica el decreto con fuerza de Ley (DFL) N°3 que crea a las Instituciones de Salud Previsional, entidades privadas que permiten servicios de financiamiento, beneficios y seguros en temas de salud a trabajadores, pensionados y público en general, mediante una cotización mensual.

La supervigilancia de estas entidades fue asumida por Fonasa desde 1981 al 1990, luego lo realiza la Superintendencia de Isapres hasta el año 2004 y desde el 2005 es la Superintendencia de salud quien según la Ley de Autoridad Sanitaria N°19.937 quien ejerce este deber con el fin de asegurar derechos y garantías a las personas. Dentro de esta estructura organizada se considera la Intendencia de Fondos y Seguros Previsionales de

Salud, quien fiscaliza a todas las Isapres, a Fonasa y también el régimen de garantías en salud, a la intendencia de prestadores, la cual tiene como función fiscalizar a todos tanto privados como públicos en la entrega de beneficios a sus afiliados.

La industria de Isapres en Chile está regulado por la Superintendencia de Salud como se mencionó y de acuerdo a su financiamiento, éste es cubierto por el estado, empresas y cotizantes. En el caso de las aseguradoras es posible destacar la existencia de Fuerzas Armadas, Fonasa, Mutuales y las Isapres. Las Isapres funcionan como un sistema de seguro de salud basado en contratos individuales, pactado entre cotizantes y su asegurador, donde el afiliado de igual forma debe pagar el 7% de su renta imponible, siendo opcional el pago de una prima adicional.

Es necesario mencionar que una Isapre es una persona Jurídica de cualquier naturaleza registrada en la Superintendencia de Salud, tiene por objeto exclusivo el financiamiento de prestaciones y licencias médicas, teniendo como base lo señalado por ley.

2.1 Afiliados y beneficiarios del sistema de Isapres.

Los trabajadores pertenecientes a un sistema de Isapres, pueden ser dependientes e independientes, pensionados y aquellos que sin tener la obligación en salud deseen en forma voluntaria cotizar en dicha institución (Art. 189 DFL N°1 Ministerio de Salud). De acuerdo a lo anterior se puede acceder a beneficios para sus cargas legales y demás personas que desee incluir en el plan de salud, denominadas como cargas médicas.

En la actualidad el mercado de las aseguradoras particularmente el de las Isapres está conformado por 13 actores, dentro de los que existen dos grupos, uno compuesto por 7 Isapres cuyo carácter es abiertas y representan el 97,3% de los afiliados, lo que entiende como afiliación y planes de salud de oferta pública y un segundo grupo que abarca a 6 Isapres las que son cerradas, entendiéndose como prestaciones a trabajadores de una determinada empresa.

Tabla N° 1: TIPOS DE ISAPRES EN CHILE VIGENTES AL 2017

Isapres Abiertas	Isapres Cerradas
Consalud S.A:	Isapre Fundación
Cruz Blanca S.A.	Fusat Ltda.
Banmédica	Chuquicamata
Colena Golden Cross	Rio Blanco
Masvida S.A.	San Lorenzo
Vida Tres	Cruz del Norte.
Ferrosalud	

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de la Página Web de la Superintendencia de Salud.

2.2 Sector Industrial Isapres.

En Chile, el sistema de salud trabaja bajo un sistema mixto de acuerdo a su financiamiento, aseguramiento y atenciones de salud. Interactúan en él diversos actores: cotizantes, aseguradores, prestadores y fiscalizadores.

La industria está regulada y fiscalizada por la Superintendencia de Salud, hay una existencia de fuertes niveles de competencia tanto en seguros de salud como en prestaciones de salud.

La participación de mercado que poseen las siete Isapres abiertas, se representan en el siguiente gráfico.

1 GRAFICO N° 1: DISTRIBUCION DEL SECTOR INDUSTRIAL ISAPRES ABIERTAS EN CHILE



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de SS.

2.3 Componentes del Gobierno Corporativo en las Isapres

El Gobierno Corporativo se manifiesta a través de órganos que administran la entidad y los roles y funciones asignados a cada uno de ellos. Los órganos principales son la Junta de Accionistas, de consejeros o entidad similar dependiendo del tipo de institución de que se trate¹; el Directorio, el Consejo de Administración, Consejo Directivo o entidad similar; la alta gerencia y los ejecutivos claves de las funciones de control.

A continuación, se desarrollan los siguientes conceptos generales relativos al Gobierno Corporativo.

2.4 Del Directorio u Órgano de Administración Superior

El Directorio, Consejo o entidad similar, denominado en adelante como Órgano de Administración Superior, es un estamento colegiado que tiene dentro de sus funciones la administración de una entidad, la aprobación de los valores institucionales; la definición de los lineamientos estratégicos y la supervisión de las actividades conducentes al logro de éstos, como asimismo el establecimiento de los mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de las normativas internas y externas.

¹ Se refiere a los órganos de la administración de la Isapre, dependiendo de si se trata de una SA., de Responsabilidad Limitada o de otro tipo.

Para que la labor de este Órgano de Administración pueda efectuarse de manera eficaz y eficiente, debe existir una relación de autoridad e independencia con la alta gerencia y, además, tener en consideración los distintos principios que permitan la aplicación de sanas prácticas de Gobierno Corporativo.

Se presume de parte de los Directores, Consejeros o similares, el actuar de buena fe y en forma honesta y razonable, a menos que se acredite responsabilidad penal de la persona jurídica por los delitos contemplados en la Ley N° 20.393 (lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho), caso en el cual las personas indicadas deben acreditar que cumplieron con sus deberes de dirección y supervisión para eximirse de responsabilidad; así como el proceder en el ejercicio de sus funciones con el debido cuidado y diligencia que las personas emplean ordinariamente en sus propios negocios, conforme a las reglas generales del derecho.

- **Comité o Comisión de Auditoría**

El Comité o Comisión de Auditoría, funciona como entidad de apoyo para la inspección y seguimiento de las políticas, procedimientos y controles internos que se establezcan. Esta comisión o Comité de Auditoría está formado por directores, socios, consejeros o similares y, en general, en sus sesiones debiese participar el auditor interno, sin perjuicio de la participación de otros ejecutivos, según decisión de la propia comisión especial.

2.5 De la Alta Gerencia

La Alta Gerencia permite que las actividades de la Isapre sean coherentes con la estrategia de negocio, los valores institucionales, y las políticas, todas ellas definidas y aprobadas por el Órgano de Administración superior que las rigen.

El cumplimiento de la Alta Gerencia pasa por una delegación de funciones, que impida la contraposición entre los intereses propios y los institucionales. Es recomendable que exista una consistente función de riesgo y de auditoría o en su defecto, la definición de

actividades o acciones programadas destinadas a cumplir con el objetivo que persiguen dichas funciones, además de sistemas o herramientas eficaces de gestión de los riesgos como instrumentos de apoyo.

La Alta Gerencia debe también velar porque haya procedimientos para evaluar la efectividad del desempeño contra los objetivos establecidos por el Órgano de Administración Superior, además de adoptar las medidas correctivas correspondientes.

La Alta Gerencia debe también promover controles internos adecuados y aportar un punto de vista independiente acerca de materias relacionadas con gobierno, cumplimiento y control.

3. ACTIVIDADES O FUNCIONES DE CONTROL DEL GOBIERNO CORPORATIVO

El Modelo de Gobierno Corporativo recomienda para su adecuado funcionamiento, al menos las siguientes funciones o actividades de control: Gestión de Riesgos; Verificación de Cumplimiento; Auditoría Interna y la Función Técnica o Actuarial. No obstante, se debe señalar que más que la instalación de una función propiamente tal, será recomendable que las Instituciones de Salud generen la instancia o mantengan y desarrollen actividades o acciones programadas, destinadas a cumplir con los objetivos que persiguen dichas funciones, en lo que respecta a un adecuado funcionamiento y nivel de desarrollo del Gobierno Corporativo en las Isapres.

A continuación, se presentan las definiciones de las Funciones de Control del Gobierno Corporativo, a fin de otorgar claridad respecto de los objetivos que se proponen.

3.1. Función de Gestión de Riesgos

Esta función comprende un conjunto de las estrategias, procesos, procedimientos y reportes que identifican los riesgos significativos que enfrenta la institución, evalúan su potencial impacto, cuantifican, controlan, mitigan, y monitorean los riesgos.

Un sistema de gestión de riesgos es un componente clave de un adecuado Gobierno Corporativo en la Isapre. El proceso de administración de riesgos ayuda a la aseguradora a entender la naturaleza e importancia de los riesgos a los que está expuesta y a manejarlos adecuadamente.

Los riesgos que puedan surgir en una Isapre derivan de la exposición directa de sus operaciones o de su relación con un grupo empresarial.

Se recomienda que la función de gestión de riesgos se encuentre a cargo, preferentemente, de un ejecutivo de nivel gerencial, con dependencia directa de la Gerencia General y con rango adecuado a la función que debe realizar. El encargado de riesgo debe tener acceso directo al Comité o Comisión de Riesgo y al Órgano de Administración Superior que exista.

Las Isapres deben revisar sus políticas y prácticas para asegurar que sigan siendo adecuadas a la luz de los cambios en su entorno, analizando la forma en que estas políticas y prácticas han operado en el tiempo y evaluando la necesidad de adaptarlas.

3.2. Del Sistema de Gestión Corporativa de Riesgo

Corresponde a un proceso que permite administrar adecuadamente los riesgos de la organización, efectuado por el Órgano de Administración Superior, la administración y las demás partes de la institución, considerando para ello, la estrategia de negocio, que permite determinar potenciales eventos que pudiesen afectar a la Institución de Salud Previsional, teniendo en consideración la cantidad de riesgo a nivel global que se está dispuesto a aceptar en la búsqueda de valor.

Es importante que el mencionado sistema cuente con el acceso a toda la información que pueda ser relevante en la determinación de los riesgos propios de la institución de salud.

Respecto del proceso de gestión de riesgos, se consideran como las principales etapas:

- Establecimiento de objetivos a nivel estratégico como base para la identificación de aquellos que se determinen por línea de negocio o de área y a nivel de proceso. Esta definición es una condición para identificar los eventos de riesgo, evaluarlos y responder a ellos.
- Identificación de los riesgos, entendiéndose por tales aquellos incidentes emanados de fuentes internas y externas que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos de la institución. La categorización de ellos permitirá gestionarlos y focalizar los recursos y esfuerzos de su administración.
- Evaluación de los riesgos, que consiste en comprender cómo los riesgos potenciales pueden impactar el cumplimiento de los objetivos. Para ello, se debe valorar su impacto y su frecuencia o probabilidad de ocurrencia, mediante metodologías cuantitativas, cualitativas o una combinación de ambas.
- Respuesta a los riesgos, en cuanto a la selección de una estrategia de mitigación (evitar el riesgo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo) que permita llevarlos a los niveles tolerados por la institución de salud.
- Monitoreo de los riesgos, el que comprende las actividades de seguimiento respecto de la administración que se ha hecho de los mismos, las cuales pueden ser continuas como parte de las actividades gerenciales normales, destacándose el establecimiento de indicadores de riesgo o bien, actividades puntuales por redefinición del alcance de la gestión de riesgo, a causa, por ejemplo, de cambios en la estrategia o condiciones regulatorias distintas.
- Reportes que contengan información importante que permitan mantener una comunicación fluida, clara y oportuna respecto de la gestión corporativa de riesgo a todos los legítimos interesados. Los principales entes a quienes se debería reportar son el Órgano de Administración Superior, Comité de Riesgos y de Auditoría.

Las actividades de administración de riesgo que se deban ejecutar tendrían que contar con la suficiente independencia y autoridad para poder llevar a cabo su desarrollo.

3.3. Comité o Comisión de Riesgos

Esta Comisión o Comité colabora con el Órgano de Administración Superior apoyándolo en el cumplimiento de sus obligaciones en relación a las políticas, procedimientos y controles en materia de administración de los riesgos a que se encuentra expuesta la Isapre. Está formado por miembros del citado Órgano de Administración, idealmente por un encargado de riesgos, pudiendo ser convocados otros ejecutivos a decisión del comité.

4 FUNCIÓN DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO

El objetivo de esta función es administrar el riesgo de sanciones legales, pérdida financiera material o pérdida de reputación que una Isapre podría sufrir como resultado del incumplimiento de las leyes, regulaciones y normas, estándares de auto-regulación de la organización y códigos de conducta aplicables a sus actividades.

Es recomendable que la función de cumplimiento tenga un estatus formal dentro de la Isapre.

Esta función de control depende del Órgano de Administración Superior existente, lo que permite a la Isapre contar con un enfoque sistemático para evaluar la efectividad de los sistemas de administración de riesgos, control y procesos correspondientes al Gobierno Corporativo.

4.1. Función de Auditoría Interna

La función de Auditoría Interna es la encargada de revisar y analizar en forma objetiva la ejecución de las operaciones de la entidad. Ella debe contar con la libertad apropiada para reportar sus hallazgos y revelarlos internamente y de tener las facilidades

suficientes para mantener una comunicación directa y sin interferencia con el Órgano de Administración Superior existente y miembros del Comité o Comisión de Auditoría. La independencia, objetividad e imparcialidad de la función de auditoría interna, permite evitar cualquier conflicto de interés.

4.2. Función Técnica o Actuarial

La función técnica o actuarial tiene como objetivo coordinar el cálculo de las provisiones técnicas, cerciorarse de la aplicación adecuada de las metodologías, los modelos y las hipótesis empleadas, evaluar la suficiencia y la calidad de los datos utilizados en el cálculo de dichas provisiones y cotejar las mejores estimaciones con la experiencia anterior. También debe contribuir a la aplicación efectiva del sistema de gestión de riesgos y a la política general de suscripción de contratos, en particular sobre el diseño de productos relacionados con su giro.

La función técnica o actuarial relacionada tanto con el cálculo de provisiones como con la determinación de precios de los planes de salud en las Isapres, debe ser desarrollada normalmente por profesionales del área de la ingeniería, matemáticas, estadísticas o bien profesionales que tengan conocimientos o la pericia suficiente, acorde con la naturaleza, el volumen y la complejidad de los riesgos inherentes a la actividad de la Isapre.

Finalmente, las Isapres, deberán efectuar un plan de marco de gobierno corporativo interno, de manera que en el caso de las Isapres abiertas se encuentre diseñado en el segundo semestre del año anterior y en el caso de las Isapres cerradas al segundo semestre del año en curso. Esto con el fin de que los lineamientos comiencen a partir de las fechas señaladas para las Isapres (Circular N°191 S.S.).

CAPITULO II

METODOLOGIA

2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se han extraídos datos de la Superintendencia de Salud, específicamente de la Norma N° 191 (S.S.) y de la Superintendencia de Valores y Seguros Norma N° 385 (S.V.S.) para identificar si las 7 Isapres Abiertas en Chile adoptan las buenas prácticas de Gobiernos Corporativos; con el objetivo de diagnosticar cuáles de estas cumplen o no cumplen la práctica: en forma total, parcial o no la cumplen. Lo anterior con el fin de establecer las Brechas creando una matriz base con una escala de 1 a 3 dándole una categorización a cada una.

De la misma forma, se procede a analizar los reclamos, las sanciones, las multas en número total y multas por monto en UF., además se procedió a realizar un análisis comparativo con las cinco Isapres que cuentan con una mayor participación del Mercado según el número de cotizantes para los años 2015 y 2016, esta información fue extraída desde la Superintendencia de Salud.

2.1 Tipo de Estudio

En el presente estudio, se realizó una amplia revisión bibliográfica referente al tema abordado que son las siete Isapres abiertas en Chile, las cuales representan el 97,3% del sector Industrial.

La investigación es de tipo descriptiva debido a que se analizaron las memorias de las 7 Isapres, todo esto relacionado con las Adopción de las Buenas Prácticas de los Gobiernos Corporativos emanados por los principios de la OCDE y el ente Gubernamental Chileno, sometiéndolos a un análisis para sus respectivas evaluaciones de las diferentes variables, dimensiones y componentes involucrados, para poder identificar la adopción de las buenas prácticas, permitiendo de esta forma diagnosticar el Nivel de Adopción que éstas posee para luego categorizar en base a su cumplimiento.

Finalmente, para determinar conclusiones y recomendaciones se procede a realizar una matriz base con los principales puntos de la Norma N°385 y de la Circular N°191 todo en base a las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos.

2.2 Fuentes de Información

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se procedió a analizar las memorias de cada Isapre. Posteriormente se extrajo información de la Superintendencia de Salud en relación a: Número de cotizantes por cada Isapre correspondiente al promedio de los años 2015 y 2016, para lo cual se tomó el total de cotizante al final de cada mes, los que se sumaron por cada año y el total se dividió por doce con lo cual se obtuvo un promedio mensual para el año, posteriormente se toman ambos promedios y se procede a calcular el promedio total (se suman los promedios de ambos años y se dividen por dos).

Posteriormente se analiza la información referente a las Sanciones Ejecutoriadas por Isapre para los años descritos anteriormente donde obtenemos un promedio el cual nos permitirá conocer si estas adoptan o no las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Con mismo propósito expuesto anteriormente, se analizaron los reclamos por cada Isapre utilizando como años base 2015 - 2016. De la misma forma se procedió a obtener el número de multas para los mismos años, calculando un total para ambos, con el fin de realizar un parámetro comparativo entre las Multas y el Monto en UF.

2.3 Limitaciones

La limitante de este estudio es principalmente el tiempo debido a que los plazos que se requiere para la recopilación de datos y la obtención de información no están actualizados en la Superintendencia de Salud, lo cual ha hecho dificultoso el desarrollo de la Memoria.

Otra limitante identificada es que no todas las Isapres transan en la bolsa, lo que significa que no se puede medir a todas las Isapres bajo la Norma N°385, pero sí se puede aplicar bajo este criterio; dado esto se creó de una matriz base la cual contiene los puntos de dicha norma.

2.4 Universo de estudio

La determinación de la muestra para este estudio es de población finita, debido a que se conocen la cantidad de empresas en estudio las cuales son las siete Isapres abiertas en Chile (Banmédica, Consalud, Cruz Blanca, Ferrosalud, Más Vida, Colmena Golden Cross y Vida Tres).

2.5 Métodos de análisis de la Información

Considerando la información sobre la declaración de buenas prácticas de las Isapres se procedió a agruparlos y a su aplicación en la Matriz de comparación con el fin de facilitar su posterior análisis.

Con la información obtenida y en relación al Número de Cotizantes, se procedió a determinar cuáles Isapres presentan mayores sanciones de acuerdo a un incumplimiento de contrato, para lo cual se extrajeron los datos de los años 2015 y 2016 en relación a las sanciones ejecutoriadas por Isapre tomando ambos datos para luego sacar un porcentaje de cada Isapre.

$$\frac{(\sum 2015 + \sum 2016)}{N^{\circ} \text{ Cotizantes}}$$

Cada una de las variables fueron analizadas de acuerdo al grado de Adopción de la práctica. Este grado de Adopción se midió en base a una puntuación a partir de las opciones: “Cumple Total”, “Cumple Parcial”, “No cumple” la Práctica. Para lo cual se clasificará de la siguiente forma:

- Las respuestas que se encuentren en la opción “Cumple Total con la Adopción de la Práctica” se le asignó un 3.
- Las respuestas que se encuentren en la opción “Cumple Parcial con la Adopción de la Práctica” se le asignó un 2.
- Las respuestas que se encuentren en la opción “No Cumple con la Adopción de la Práctica”, se le asignó un 1.

Posteriormente se sumó el total obtenido por cada Isapre y el Total se dividió por el número de respuesta, por tanto, mientras más cercado el resultado a tres, mas ha cumplido con un buen gobierno, en sentido inverso, mientras más cercano a uno menor cumplimiento del buen gobierno (Ver Anexos).

Adicional a lo anterior, también se consideraron los datos registrados en la Superintendencia de Salud sobre reclamos de los afiliados y las sanciones emitidas por el ente regulador.

En el caso de los reclamos, mientras mayor es la tasa de reclamos, menor el cumplimiento de un buen gobierno, para lo cual el resultado se ordenó en tres tramos: Nivel Bajo, con una puntuación de 1, Nivel Medio, con una puntuación de 2 y Nivel Alto con una puntuación de 3, la finalidad es analizar los Gobiernos Corporativos de cada Isapre y si éstos cumplen con las buenas prácticas según la legislación chilena que regula este tema.

Para obtener la tasa de reclamos, se extrajeron los datos del total de reclamos registrados en los años 2015 y 2016 y se dividió por el promedio anual por cada 10.000 cotizantes de cada una de ellas, para categorizar, se tomó el promedio de reclamo del sistema, quedando como Nivel Bajo el que está bajo el promedio (1) y Nivel Medio el que está en el promedio (2) y Nivel Alto el que esta sobre el promedio (3).

Posteriormente se realiza un análisis de acuerdo a las Multas, el método de análisis consiste en que mientras mayor es la cantidad de multas, menor el cumplimiento de un buen gobierno. El resultado se obtuvo solamente del total de los años 2015 y 2016, donde

se procedió a realizar un cálculo total para comparar en una matriz utilizando la categoría de Nivel Alto con una ponderación de 3, Nivel Medio con una ponderación de 2 y Nivel Bajo con una ponderación de 1, con el fin de demostrar si se está cumpliendo con las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos.

Posteriormente, se realiza un análisis en relación al número de Sanciones ejecutoriadas por Monto en UF. la cual nos indica que aquellas Isapres que poseen un mayor monto en UF. son las que cuentan con menor cumplimiento de un buen gobierno, para lo cual se utilizó una matriz de clasificación de acuerdo a Nivel Alto con una ponderación de 3, Nivel Medio con una ponderación de 2 y Nivel Bajo con una ponderación de 1.

A continuación, se consolidan los parciales, asignando porcentaje a cada uno de los resultados, además de un ponderador el cual se multiplicará por cada porcentaje obteniendo de esta forma un resultado ponderado como se muestra a continuación:

Ítem	Porcentaje	Ponderación	Resultado Ponderado
Norma 385	20%	2	0,4
Norma 191	20%	2	0,4
Reclamos	25%	3	0,75
Sanciones	25%	1	0,25
Multas	10%	1	0,1
			1,9

El resultado obtenido de la sumatoria del resultado ponderado es 1,9 lo cual significa que se debe mover entre 1 y 3, esta comparación debe estar sobre dos para que presente un buen gobierno corporativo, dado a que si el resultado se encuentra entre los parciales 1 y 1,9 se identifica como un mal Gobierno Corporativo.

Para tener una mejor visión del sector industrial se procedió a realizar el análisis comparativo eligiendo las cinco Isapres que poseen mayor número de cotizantes para los

años 2015 y 2016, con el fin de que el análisis sea equitativo en cuanto su participación en el mercado, determinando cuál de estas cumplen con la adopción de las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos.

También se analizaron los reclamos por materia de cada Isapre de acuerdo a los años 2015 y 2016. Los principales ítems que se consideraron fueron: adecuación precios base, cobertura y bonificación, cotización de salud, licencias médicas, plan auge, plan grupal, suscripción y modificación de contrato, término de contrato y otras materias.

CAPITULO III

1 ANALISIS DE LA APLICACIÓN DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS EN LAS ISAPRES ABIERTAS.

El sector industrial de las Isapres en Chile está regulado por la Superintendencia de Salud, actualmente el mercado está conformado por 13 Isapres, de las cuales 7 son Abiertas, representando el 97,3% de sus afiliados, los cuales comprenden Planes de Salud de oferta pública y 6 Isapres corresponden a la denominación de cerradas, las cuales comprende a trabajadores de una determinada empresa. Existe una segunda clasificación de las Isapres abiertas, según si cotizan en la bolsa de valores o no, su clasificación es abierta si cotizan en la bolsa y cerradas las que no cotizan, de las cuales son:

Isapres Constituidas como Sociedades anónimas Abiertas;

- Banmédica
- Cruz Blanca

Isapres Constituidas como Sociedades anónimas Cerradas:

- Consalud
- Colmena Golden Cross
- Más Vida S.A.
- Vida Tres
- Ferrosalud

A continuación, se detalla cada Isapre según su estructura y número de afiliados:

a) Isapre Banmédica

La Isapre Banmédica es perteneciente al Grupo Penta, grupo que también es propietario de AFP Cuprum y varias clínicas ubicadas principalmente en la región Metropolitana, es por ello que se sitúa como una de las Isapres más integradas dentro de Chile. Esta Isapre fue creada hace más de 20 años por el Holding Chileno Banmédica, con la finalidad de cubrir el área de las Salud dentro de su modelo de negocio, es una Isapre Comercial, que legalmente está constituida bajo el nombre de Isapre Banmédica S.A.

Banmédica participa en la industria de aseguramiento de salud a través de Isapres Banmédica y Vida Tres cuya participación en conjunto es de un 23,7% del total de cotizantes, posicionándola como líder en el mercado nacional. Además, participa en la industria de prestación privada de salud donde ocupa el 24,5% de las camas hospitalarias en la Región Metropolitana en las clínicas Santa María, Dávila y Vespuccio.

b) Isapre Colmena Golden Cross

La Isapre Colmena Golden Cross S.A. se fundó el año 1981 y fue una de las pioneras en el sistema de salud previsional privada. Esta posee una red médica propia con una de las coberturas de salud de más calidad en el mercado. Esto se debe a que la Isapre tiene los costos más altos por sus planes de salud. En la actualidad la Isapre cuenta con más de 290 mil cotizantes.

c) Isapre Consalud

Isapre Consalud nace el 30 de noviembre de 1983 como parte de la Red Social de la Cámara Chilena de la Construcción con el objetivo de otorgar un bienestar social en el ámbito de la salud a los trabajadores del país. Los socios fundadores de Isapre Consalud son la Cámara Chilena de la Construcción, el Servicio Médico de la Cámara Chilena de la Construcción, la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción, la Caja de Compensación de Los Andes y la Sociedad de Inversiones de la Construcción S.A.

d) Isapre Cruz Blanca

Isapre Cruz Blanca nace en el año 1981 con el nombre de Cruz Blanca Consorcio de Seguros de Vida. Años más tarde traspasó su cartera de clientes a Cruz Blanca S.A. En el año 1999 el grupo Aetna toma posesión de Isapre Cruz Blanca, quedando bajo el nombre de Aetna Salud, todo esto después de la fusión de ambas. En el 2001 los negocios de Aetna pasan a manos del grupo ING Chile, y con el cambio de propiedad se crea ING Salud Isapre S.A. Años más tarde, en el año 2008 ING Salud Isapre S.A. fue adquirida por el Fondo de Inversiones Linzor Capital y el grupo Said. Con esa compra vuelve a la vida la

marca Cruz Blanca. Ese mismo año se fusiona la Isapre Cruz Blanca con la Isapre Normédica.

e) Isapre Más Vida

Isapre Más Vida es una institución de salud previsional que nació a fines de 1987 por iniciativa de un grupo de médicos de Concepción. Hoy Más vida agrupa a más de 7.000 médicos socios y cuenta con más de 250 mil cotizantes y 900 mil beneficiarios.

En la industria de las Isapres, brinda atención en su red de 64 oficinas a lo largo del país y cuenta con los mejores indicadores de calidad y confianza, por lo cual en agosto de 2009 la Superintendencia de Salud la distinguió como la Isapre más comprometida del sistema.

f) Isapre Óptima

El 19 de diciembre de 1894, a raíz de los accidentes de funcionarios ferroviarios y pasajeros del ferrocarril, surgen los primeros servicios vinculados al área de salud emitidos por las empresas Ferroviarias, y para ello se establece un Decreto Supremo como Servicio Médico y Botica de Ferrocarriles. A medida que transcurren los años, esta iniciativa va sufriendo modificaciones legales, hasta que, en el año 1984, con la promulgación de la Ley 18.482 se dispuso que el sistema de salud ferroviario rigiera sólo hasta el 30 de julio de dicho año. En esa misma Ley se facultó a la Empresa de los Ferrocarriles del Estado (EFE) para constituir una Institución de Salud Previsional (ISAPRE), en conformidad con el D.L. 3500 de 1980 y D.F.L. N° 3 de 1981, y con fecha 18 de marzo de 1986 se constituye como Sociedad FERROSALUD S.A.

En el año 2007, pasa de ser una Isapre Cerrada a una abierta al público en general, desde aquel entonces la evolución de Ferrosalud como Isapre abierta ha sido completamente positiva ya que durante el año 2010 Ferrosalud lanza sus líneas de planes preferentes y centra su estrategia comercial en planes en pesos, de bajo costo y altas coberturas en su red preferente de prestadores médicos y clínicos. De esta manera se transforma en la única Isapre en el país que comercializa planes en pesos y no en Unidades

de Fomento (UF). A su vez en el año 2014 es cuando comienza a operar bajo el nombre de Isapre Óptima, como parte de su plan de crecimiento y desarrollo definido a comienzos de ese mismo año. Los empleados ferroviarios pasan a constituir cerca del 1% de la cartera de afiliados de la Isapre.

g) Isapre Vida Tres

Isapre Vida Tres fue fundada en 1986, producto de la iniciativa de tres clínicas privadas de reconocido prestigio en Chile: Clínica Alemana, Clínica Las Condes y Clínica Indisa. Además, la institución cuenta con el sólido respaldo que implica pertenecer a uno de los principales grupos aseguradores y previsionales del país: el Grupo de Empresas Banmédica, el cual cuenta con la red privada de prestadores de salud más grande de Chile.

2. CARACTERIZACIÓN DE LAS ISAPRES

En la siguiente Tabla, se exponen los cotizantes de las siete Isapres Abiertas en Chile para el año 2015 como se muestra a continuación:

Tabla N°2 año 2015 Cotizantes Isapres Abiertas

Isapre	2015												TOTAL	Promedio
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agost.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic		
Colmena Golden Cross	288.831	289.829	290.836	291.414	292.983	295.034	297.125	299.373	301.779	304.234	306.620	309.052	3.567.114	297.260
Cruz Blanca	378.901	380.679	383.897	386.094	388.992	391.153	393.063	394.737	397.336	400.053	402.141	403.927	4.700.995	391.750
Vida tres	74.025	73.905	73.821	73.836	73.732	73.798	73.918	74.063	74.133	73.873	73.667	73.914	886.705	73.892
Óptima	16.553	16.825	17.111	301.761	17.384	17.747	18.066	18.406	18.770	18.994	19.050	19.235	499.902	41.659
Más vida S.A.	296.114	297.596	299.933	301.761	304.182	305.871	307.372	308.856	309.963	311.038	311.695	312.663	3.667.044	305.587
Isapre Banmédica	362.466	362.598	362.918	363.175	364.833	365.074	366.386	367.456	368.624	367.118	366.529	367.581	4.384.758	365.397
Consalud	334.959	364.932	365.254	364.989	364.955	365.720	366.463	366.617	368.015	369.472	370.486	372.745	4.394.487	366.207
	1.771.853	1.786.364	1.793.770	2.082.910	1.807.061	1.814.397	1.822.395	1.829.508	1.838.660	1.844.782	1.850.188	1.850.117		

Fuente: Superintendencia de Salud 2016

Como se puede apreciar, se calculó la suma total por cada Isapre en forma individual sacando un promedio anual para el año 2015, esto nos indica que las Isapres con mayor número de cotizantes son: Isapre Cruz Blanca con 4.700.995 cotizantes, cuyo promedio anual corresponde a 391.750, la Isapre Consalud con un total de 4.394.487

cotizantes, cuyo promedio es de 366.207, la Isapre Banmédica con 4.383.758 cotizantes cuyo promedio anual corresponde a 365.397, indicando que la Isapre con mayor número de cotizantes es la Isapre Cruz Blanca.

Las Isapres con menor número de cotizantes son: Vida Tres con un total de cotizantes 886.705 su promedio es de 73.892 y la Isapre Óptima S.A. con un total de 499.902 cotizantes cuyo promedio es de 41.659.

A continuación, se analizó el año 2016 en relación al número de cotizantes por cada una de las siete Isapres abiertas como se señala a continuación:

Tabla N°3 año 2016 Cotizantes Isapres Abiertas

Isapre	2016												TOTAL	Promedio
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agost.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.		
Colmena Golden	311.484	313.108	314.637	316.234	318.136	319.938	322.414	324.284	325.762	327.633	329.768	332.438	3.855.836	321.320
Cruz Blanca	405.646	404.815	405.569	405.972	406.412	405.159	405.224	404.327	401.688	400.092	399.743	399.730	4.844.377	403.698
Vida tres	74.571	74.588	74.703	74.873	75.135	75.416	75.530	75.907	75.976	76.086	76.224	76.403	905.412	75.451
Óptima S.A	19.500	19.765	19.818	20.073	20.419	20.335	20.326	20.343	19.833	19.351	19.415	19.523	238.701	19.892
Más vida S.A	312.915	312.995	313.158	312.988	313.612	314.647	315.569	315.650	314.613	313.767	310.050	307.278	3.757.220	313.102
Isapre Banmédica	371.460	370.853	371.289	371.702	372.425	373.860	374.087	375.756	376.066	375.824	376.086	376.290	4.485.698	373.808
Consalud	373.553	374.251	374.736	375.258	376.160	377.171	378.436	378.842	378.732	379.320	380.053	381.143	4.527.655	377.305
	1.869.129	1.870.373	1.873.910	1.877.100	1.882.299	1.886.526	1.891.586	1.895.089	1.892.670	1.892.073	1.891.339	1.892.805		

Fuente: Superintendencia de Salud 2016.

Se procedió a calcular el total de cotizantes y su respectivo promedio por cada Isapre para el año 2016, donde las Isapres que poseen con mayor número de cotizantes son: la Isapre Cruz Blanca con un total de 4.844.377 cotizantes cuyo promedio es de 403.698, la Isapre Consalud con un total de 4.527.655 y con un promedio anual de 377.305, la Isapre Banmédica con un total de 4.485.698 cotizantes y con un promedio de 373.808, esto representa que la Isapre con mayor número de cotizantes para el año 2016 es la Isapre Cruz Blanca.

Por otro lado, las Isapres con un menor número de cotizantes son la Isapre Vida Tres con 905.412 cotizantes y cuyo promedio anual es de 75.451 y la Isapre Óptima S.A. con un total de 238.701 cotizantes y cuyo promedio anual es de 19.892.

A continuación, se seleccionan los promedios anuales de los años 2015 y 2016 por cada una de las siete Isapres abiertas con el fin de obtener un promedio ponderado como se muestra a continuación:

Tabla N°4 Total Cotizantes de Isapres Abiertas

Isapre	Promedio 2015	Promedio 2016	Total Promedio
Colmena Golden Cross	297.260	321.320	309.290
Cruz Blanca	391.750	403.698	397.724
Vida tres	73.892	75.451	74.672
Óptima S.A.	41.659	19.892	30.775
Más vida S. A.	305.587	313.102	309.344
Isapre Banmédica	365.397	373.808	369.602
Consalud	366.207	377.305	371.756

Fuente: Superintendencia de Salud 2016.

Como se muestra en la Tabla N°4 el promedio entre los años 2015 y 2016 más altos en términos de número de cotizante promedio fueron las Isapres: Cruz Blanca con 397.724, Consalud con 371.756 y Banmédica con 369.602, y las Isapres con menor número promedio de cotizantes son: Isapre Óptima S.A con 30.775, Isapre Vida Tres con 74.672.

Se analizaron las sanciones ejecutoriadas por cada una de las Isapres de acuerdo a los años de investigación que son 2015 y 2016. Cabe señalar que las sanciones ejecutoriadas son aquellas en contra de las cuales no se interpusieron recursos, o que habiéndose interpuesto recurso en tiempo y forma, éste ya se encuentra resuelto con efecto de cosa juzgada.

Con la información obtenida y en relación al Número de Cotizantes, se procedió a determinar cuáles Isapres presentan mayores sanciones de acuerdo a un incumplimiento de contrato, para lo cual se extrajeron los datos de los años 2015 y 2016 en

relación a las sanciones ejecutoriadas por Isapre tomando ambos datos para luego sacar un porcentaje de cada Isapre.

Tabla N°5: Sanciones ejecutoriadas por Isapre

Aseguradora	Año 2015	Año 2016	Total	Porcentaje
Banmedica	1400	3450	4850	0,66%
Colmena Golden Cross	1750	350	2100	0,34%
Consalud	2050	3130	5180	0,70%
Cruz Blanca	4000	850	4850	0,61%
Ferrosalud	0	750	750	1,22%
Más Vida	0	2800	2800	0,45%
Vida Tres	500	1200	1700	1,14%

Fuente: Superintendencia de Salud 2016

La Tabla N°5 indica que las Isapres con mayor número de sanciones son: Isapre Consalud con un total de 5.180 lo que representa un 70% de las sanciones ejecutoriadas, la Isapre Banmédica con un total de 4.850 lo que representa un 66% y la Isapre Cruz Blanca con un total de 4.850 cuyo porcentaje es 61%. Las Isapres que poseen un menor porcentaje de sanción respecto al número cotizante son Isapre Más Vida con 2.800 con un porcentaje de 45% y Colmen Golden Cross con 2.100 cuyo porcentaje es 34%.

La Isapre Ferrosalud cuenta con 750 sanciones cuyo porcentaje es de 122%, no se tomó en consideración debido a su reducido nivel de participación en el mercado.

A continuación, se procede a analizar los reclamos para los años 2015 y 2016 con el fin de unificar criterios se procedió a tomar el número de reclamos por cada 10.000 cotizantes y luego clasificarlos según nivel de categorización para un buen gobierno.

Tabla N°6 Reclamos Isapres años 2015 - 2016

Aseguradora	Año 2015	Año 2016	Sumatoria Total Reclamos	N° cotizantes	reclamos por cada 10.000 cotizantes	Nivel Alto	Nivel medio	Nivel Bajo
Banmédica	2107	1.646	3.753	739.205	50,77			3
Colmena Golden Cross	3157	4.682	7.839	618.579	126,73	1		
Consalud	3322	4.895	8.217	743.512	110,52	1		
Cruz Blanca	3980	6.380	10.360	795.448	130,24	1		
Más Vida	1728	2.244	3.972	618.689	64,20		2	
Óptima S.A	138	87	225	61.550	36,56			3
Vida Tres	553	383	936	149.343	62,67		2	
Total	14985	20.317	35.302	3.726.325				

Fuente: Superintendencia de Salud

Esta tabla indica que los reclamos para la Isapre Cruz Blanca, Colmena Golden Cross y Consalud se encuentran con un Nivel Alto correspondiente a una categorización 1. Sin embargo, las Isapres Vida Tres y Más Vida poseen un Nivel Medio con una categoría 2. Las Isapres Banmédica y Optima S.A cumplen con un Nivel Bajo con una categoría 3, esto indica que tienen un bajo número de reclamos.

A continuación, se procedió a tomar el número de multas por cada Isapre, correspondiente a los años 2015 y 2016 como se muestra a continuación:

Tabla N° 7 Multa a Isapres años 2015 – 2016

Isapres	2015	2016	Total, por Año	Nivel Alto	Nivel medio	Nivel Bajo
	Multa	Multa				
Banmédica	5	5	10	1		
Colmena Golden Cross	3	3	6		2	
Consalud S.A.	2	9	11	1		
Cruz Blanca	6	4	10	1		
Ferrosalud	0	1	1			3
Más Vida	0	5	5		2	
Vida Tres	2	3	5		2	

Fuente: Superintendencia de Salud.

En relación al número de multas de acuerdo al análisis realizado, el Nivel Alto figura con una calificación 1, como es el caso de las Isapres Banmédica, Consalud y Cruz Blanca. Aquellas que cuentan con un Nivel Medio, cuya clasificación es 2, son las Isapres Colmena Golden Cross, Más vida y Vida Tres. De la misma forma, el Nivel Bajo con clasificación 3 está dado por Isapre Ferrosalud.

De la misma forma antes señalada se procedió a analizar y clasificar las sanciones ejecutoriadas por Monto en UF correspondiente a los años 2015 y 2016:

Tabla N°8 Sanciones Ejecutoriadas por Monto UF.

	2015	2016	TOTAL	Nivel Alto	Nivel medio	Nivel Bajo
Banmédica	1400	3450	4850	1		
Colmena Golden Cross	1750	350	2100		2	
Consalud	2050	3130	5180	1		
Cruz Blanca	4000	850	4850	1		
Ferrosalud	0	750	750			3
Más Vida	0	2800	2800	1		
Vida Tres	500	1200	1700		2	

Fuente: Superintendencia de Salud.

Las Isapres con mayores sanciones ejecutoriadas por monto en unidad de Fomento (UF), son: Consalud, Cruz Blanca, Banmédica y Más Vida, lo que indicaría que estas no están cumpliendo con la normativa legal, lo cual daña y/o perjudica su imagen corporativa.

De acuerdo al análisis de las dos tablas anteriores, se concluye que la total del número de multas de ambos años (2015 y 2016) por Isapre y al total de sanciones ejecutoriadas por monto en UF, existe una relación entre el mayor número de multas y el mayor monto en UF. Sin embargo, se puede mencionar que la Isapre Más Vida pese a contar con un monto menor en UF que el resto del Sector Industrial y considerando el tamaño de ésta se concluye que las sanciones son significativas.

A continuación, se realiza un análisis comparativo con el promedio de los años 2015 y 2016 de las Isapres que poseen mayor número de cotizantes.

Tabla N°9 Cotizantes Promedio Año 2015 - 2016

Isapre	Total, Promedio 2015	Total, Promedio 2016	Total 2015-2016
Colmena Golden Cross	297.260	321.320	618.579
Cruz Blanca	391.750	403.698	795.448
Más vida S. A.	305.587	313.102	618.689
Isapre Banmédica	365.397	373.808	739.205
Consalud	366.207	377.305	743.512

Fuente: Elaboración propia.

La tabla N°9 indica el total promedio de cotizantes para los años de análisis (2015-2016) para las cinco Isapres con mayor participación de mercado señalando que la Isapre Cruz Blanca posee un total promedio de 795.448 cotizantes, la siguen la Isapre Consalud con 743.512 cotizantes y la Isapre Banmédica con 739.205 cotizantes.

Para continuar con el análisis, se procede a seleccionar las Isapres con mayor participación de mercado de acuerdo al Total promedio de Cotizantes para los años 2015 y 2016, incluyendo de igual modo las variables número de Sanciones, total de multas y números de reclamos.

Tabla N°10 Isapres con mayor participación de mercado

Isapre	Promedio 2015	Promedio 2016	Total, Promedio cotizantes	N° Sanciones	Total, Multas	N° Reclamos
Colmena Golden Cross	297.260	321.320	618.579	2100	6	155
Cruz Blanca	391.750	403.698	795.448	4850	10	237
Más vida S. A.	305.587	313.102	618.689	2800	5	83
Isapre Banmédica	365.397	373.808	739.205	4850	10	233
Consalud	366.207	377.305	743.512	5180	11	206

Fuente: Elaboración propia

El presente análisis indica que las Isapres con mayores Números de Sanciones, Total de Multas y Números de reclamos son: Consalud, Cruz Blanca e Isapre Banmédica, y en un sentido inverso están las Isapres: Colmen Golden Cross y Más Vida.

De acuerdo a la información proporcionada por la Superintendencia de Salud en relación a los reclamos por Materia para los años 2015 y 2016, se procedió a realizar un análisis de ellos por cada una de las Isapres, para lo cual se definió cada materia de manera que se pueda comprender su implicancia en los reclamos.

En la Tabla N°11, los principales ítems que se consideraron fueron: adecuación precios base, cobertura y bonificación, cotización de salud, licencias médicas, plan auge, plan grupal, suscripción y modificación de contrato, término de contrato y otras materias. Para definir cada una de las materias señaladas se procede a clasificarlas de acuerdo a:

Contratos

Corresponden a aquellos reclamos que pasan por un tema contractual. Su origen parte por discrepancias de los beneficiarios hacia las acciones tomadas por las Isapres.

Prestaciones

Corresponden a la cobertura del plan de salud que tienen los respectivos afiliados, principalmente corresponde al copago que deben realizar los beneficiarios para recibir una prestación.

Licencias

Este tipo de reclamos se relacionan con el copago, pero corresponde a aquellos asociados a licencias médicas presentadas por beneficiarios a las respectivas instituciones.

Plan Auge

Este tipo constituye un conjunto de beneficios garantizados por ley para las personas afiliadas por ley a las Isapres.

Plan Grupal

Es el tipo de plan que, atendido el hecho de pertenecer el cotizante a una determinada empresa o a un grupo de dos o más trabajadores.

Otras Materias

Esta clasificación corresponde a reclamos que llegaron a la Superintendencia de Salud, pero que no tienen claro el motivo de inquietud de quien lo realizó, razón por lo cual no se pueden categorizar dentro de los ítems anteriormente mencionadas.

Tabla N°11 Estadística de Reclamos por Materia Año 2015 – 2016.

Estadística de Reclamos por Materia Año 2015 – 2016

Isapre	Materia	Año Ingreso		Total
		2015	2016	
Banmédica	Adecuación precios bases	704	226	930
	Cobertura y Bonificación	665	642	1307
	Cotización de Salud	42	36	78
	Licencias Médicas	37	25	62
	Plan Auge (Ges)	157	188	345
	Plan Grupal	3	0	3
	Suscripción y modificación de contrato	204	246	450
	Terminación de Contrato	209	187	396
	Otras Materias.	86	96	182
	Total, Banmédica	2.107	1.646	3.753
Vida Tres	Adecuación precios bases	246	54	300
	Cobertura y Bonificación	157	147	304
	Cotización de Salud	8	12	20
	Licencias Médicas	11	9	20
	Plan Auge (Ges)	34	47	81
	Plan Grupal	0	1	1
	Suscripción y modificación de contrato	43	60	103
	Terminación de Contrato	34	32	66
	Otras Materias.	20	21	41
	Total, Vida Tres	553	383	936
Colmena	Adecuación precios bases	2372	3713	6085

Golden Cross	Cobertura y Bonificación	273	313	586
	Cotización de Salud	59	75	134
	Licencias Médicas	26	36	62
	Plan Auge (Ges)	126	74	200
	Plan Grupal	12	28	40
	Suscripción y modificación de contrato	115	234	349
	Terminación de Contrato	66	101	167
	Otras Materias.	108	108	216
	Total, Colmena Golden Cross	3.157	4.682	7.839
Consalud	Adecuación precios bases	1682	3067	4749
	Cobertura y Bonificación	824	849	1673
	Cotización de Salud	103	98	201
	Licencias Médicas	37	76	113
	Plan Auge (Ges)	297	355	652
	Plan Grupal	8	14	22
	Suscripción y modificación de contrato	146	189	335
	Terminación de Contrato	87	98	185
	Otras Materias.	138	149	287
	Total, Consalud	3.322	4.895	8.217
Cruz Blanca	Adecuación precios bases	2380	4403	6783
	Cobertura y Bonificación	794	942	1736
	Cotización de Salud	78	80	158
	Licencias Médicas	42	49	91
	Plan Auge (Ges)	182	303	485
	Plan Grupal	7	4	11
	Suscripción y modificación de contrato	212	262	474
	Terminación de Contrato	138	124	262
	Otras Materias.	147	213	360
	Total, Cruz Blanca	3.980	6.380	10.360
Más Vida	Adecuación precios bases	913	1256	2169
	Cobertura y Bonificación	432	455	887
	Cotización de Salud	28	51	79
	Licencias Médicas	25	36	61
	Plan Auge (Ges)	85	122	207
	Plan Grupal	1	9	10

	Suscripción y modificación de contrato	108	150	258
	Terminación de Contrato	82	64	146
	Otras Materias.	54	101	155
	Total, Más Vida	1.728	2.244	3.972
Óptima S. A.	Adecuación precios bases	3	0	3
	Cobertura y Bonificación	9	6	15
	Cotización de Salud	6	6	12
	Licencias Médicas	1	2	3
	Plan Auge (Ges)	4	6	10
	Plan Grupal	33	1	34
	Suscripción y modificación de contrato	69	46	115
	Terminación de Contrato	2	3	5
	Otras Materias.	11	17	28
	Total, Banmédica	138	87	225

Fuente: Superintendencia de Salud.

La tabla anterior nos indica que la Isapres con mayor número de reclamos por materia son:

- **Isapre Banmédica en:** Cobertura y Bonificación con un total de 1307 y Adecuación de precios base con un total de 930.
- **Isapre Vida Tres en:** Cobertura y Bonificación con un total de 304 y Adecuación de precios base con un total de 300.
- **Isapre Colmena Golden Cross en:** Adecuación precios base con un total de 6.085 y Cobertura y Bonificación con un total de 586.
- **Isapre Consalud en:** Adecuación de precios base con un total de 4.749 y Cobertura y Bonificación con un total de 1.673.
- **Isapre Cruz Blanca en:** Adecuación de precios base con un total de 6.183 y Cobertura y Bonificación con un total de 1.736.
- **Isapre Más Vida en:** Adecuación de precios base con un total de 2.169 y Cobertura y Bonificación con un total de 887.
- **Isapre Óptima S.A. en:** Suscripción y Modificación de Contrato con un total de 115 y Plan Grupal con un total de 34.

De acuerdo al análisis realizado se concluye que el mayor número de reclamos por materia son **Cobertura y Bonificación y Adecuación de precios Base**, el cual se repite en las Isapres: Banmédica, Vida Tres, Colmena Golden Cross, Consalud, Cruz Blanca y Más Vida, no así la Isapre Óptima S.A. que es la única que varía en reclamos por materia, indicando el ítem de **Suscripción y modificación** de contrato con un total de 115 reclamos y **Plan Grupal** con un total de 34 reclamos.

En la Tabla N°12 que se presenta a continuación, se realizó un análisis de los ponderadores y factores de acuerdo a la Norma N°385.

Para realizar el análisis fue necesario tomar los puntos más importantes de la norma señalada, obteniendo un total de 76 preguntas, donde para cada ítem se le asignó un ponderador como se señala: “Cumple” (3), “Cumple Parcial” (2) y “No Cumple” (1), se procede a calcular los totales de cada ítem, luego se suman obteniendo un total para posteriormente multiplicar cada ítem por el ponderador correspondiente, estos resultados se suman y dividen por el total de preguntas donde el resultado obtenido corresponde al factor de análisis para la respectiva Isapre.

Tabla N°12 Análisis de ponderadores y factores Norma N°385

Norma N°385				
Isapre	Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	Total
Banmédica	42	0	34	76
	126	0	34	2,1052

Fuente: Elaboración propia

En relación a la tabla N° 12, la cual contiene los puntos principales y más importantes en consideración a la legislación chilena vigente y emanado por la Norma N°385, de acuerdo a la ponderación y puntuación para la Isapre Banmédica la cual obtuvo un factor de 2,10, lo que nos indica que está cumpliendo con las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos como se señaló en párrafos anteriores este se encuentra en el nivel de adopción por que está entre los rangos 2,01 y 3 indicando que posee un buen Gobierno

Corporativo. Sin embargo, se podrían realizar mejoras ya que el total de preguntas en relación al no cumplimiento de la norma nos indican que 34 de las 76 preguntas no la cumplen.

Para seguir con el análisis se tomó a la Isapre Consalud con lo señalado en el párrafo anterior obteniendo:

Tabla N°13 Análisis de ponderadores y factores Norma N°385

Norma N°385				
Isapre	Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	Total
Consalud	29	9	37	75
	87	18	37	1,8933

Fuente: Elaboración propia

En relación a la tabla N° 13, de acuerdo a la ponderación y puntuación para la Isapre Consalud la cual obtuvo un factor de 1,89, lo que nos indica que no está cumpliendo con las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos ya que este se encuentra en el nivel de no adopción de las buenas prácticas, encontrándose entre los rangos 1 y 1,9 lo que nos indica que posee un mal Gobierno Corporativo, debido a que el nivel de respuestas de incumplimiento de dicha norma es alto.

A continuación, se procede a analizar la Isapre Cruz Blanca en base a lo estipulado en los párrafos anteriores:

Tabla N°14 Análisis de ponderadores y factores Norma N°385

Norma N°385				
Isapre	Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	Total
Cruz Blanca	39	2	35	76
	117	4	35	2,0526

Fuente: Elaboración propia

En relación a la tabla N° 14, de acuerdo a la ponderación y puntuación para la Isapre Cruz Blanca ésta obtuvo un factor de 2,05, lo que nos indica que está cumpliendo con las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos, este se encuentra en el nivel de adopción por que está dentro de los rangos 2,01 y 3 indicando que posee un buen Gobierno Corporativo. A pesar que esta Isapre se encuentra en un nivel de cumplimiento, sin embargo, se puede señalar que se deben realizar mejoras con el objetivo de lograr cumplir con un mayor nivel de adopción para dicha norma.

Concluyendo el primer análisis en relación a la norma N°385, de las dos Isapres abiertas y que cotizan en bolsa de la SVS (Superintendencia de Valores y Seguros) y la Isapre Consalud dado a que se cuenta con la información referencial del cuestionario respondido por esta, se puede señalar que las Isapres Banmédica y Cruz Blanca están cumpliendo con lo estipulado en la legislación chilena vigente, en cambio la Isapre Consalud no está cumpliendo con lo que señala la norma, debido a que está en un rango menor de adopción pero sí se podrían realizar mejoras para logra un nivel de adopción de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos.

A continuación, se procede a analizar la tabla N° 15 en relación a la Circular N° 191 de la Superintendencia de Salud que rige a las Isapres abiertas en Chile la cual se aplicó a Isapre Banmédica.

Para realizar el análisis fue necesario tomar los puntos más importantes de la norma señalada, obteniendo un total de 29 preguntas, donde para cada ítem se le asignó un ponderador como se señala: “Cumple” (3), “Cumple Parcial” (2) y “No Cumple” (1), se procede a calcular los totales de cada ítem, luego se suman obteniendo un total para posteriormente multiplicar cada ítem por el ponderador correspondiente, estos resultados se suman y dividen por el total de preguntas donde el resultado obtenido corresponde al factor de análisis para la respectiva Isapre.

Tabla N°15 Análisis de ponderadores y factores Circular N°191

Circular N°191				
Isapre	Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	Total
Banmédica	20	1	8	29
	60	2	8	2,41

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la ponderación y puntuación la Isapre Banmédica obtuvo un factor de 2,43, lo que nos indica que está cumpliendo con las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos como se señaló en párrafos anteriores este se encuentra en el nivel de adopción encontrándose en los rangos 2,01 y 3 indicando que posee un buen Gobierno Corporativo. Sin embargo, se podrían realizar mejoras ya que el total de preguntas en relación al no cumplimiento de la norma nos indican que 8 de las 28 preguntas no la cumplen.

Para seguir con el análisis se tomó a la Isapre Consalud con lo señalado en el párrafo anterior obteniendo:

Tabla N°16 Análisis de ponderadores y factores Circular N°191

Circular N°191				
Isapre	Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	Total
Consalud	8	1	20	29
	24	2	20	1,5862

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis de la Tabla N°16 el resultado obtenido corresponde al factor de análisis para la respectiva Isapre, de acuerdo a la ponderación y puntuación para la Isapre Consalud la cual obtuvo un factor de 1,58, lo que nos indica que no está cumpliendo con las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos como se señaló en párrafos anteriores este se encuentra en el nivel de no adopción de las buenas prácticas encontrándose entre los rangos 1 y 1,9, lo cual indica que posee un mal Gobierno

Corporativo. Se debe trabajar en mejorar las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos con el fin de implementarlas y adoptarlas según la legislación vigente.

Para seguir con el análisis se tomó a la Isapre Colmena Golden Cross con lo señalado en los párrafos anteriores:

Tabla N°17 Análisis de ponderadores y factores Circular N°191

Circular N°191				
Isapre	Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	Total
Colmena Golden Cross	3	9	17	29
	9	18	17	1,5172

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis de la Tabla N°17 el resultado obtenido corresponde al factor de análisis para la respectiva Isapre, de acuerdo a la ponderación y puntuación para la Isapre Colmena Golden Cross la cual obtuvo un factor de 1,51, lo que nos indica que no está cumpliendo con las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos esta se encuentra en el nivel de no adopción de las buenas prácticas entre los rangos 1 y 1,9, lo cual indica que posee un mal Gobierno Corporativo. Se debe trabajar en mejorar las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos con el fin de implementarlas y adoptarlas según la legislación vigente.

A continuación, se analiza a la Isapre Cruz Blanca con lo ya señalado anteriormente:

Tabla N°18 Análisis de ponderadores y factores Circular N°191

Circular N°191				
Isapre	Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	Total
Cruz Blanca	21	4	4	29
	63	8	4	2,5862

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis de la Tabla N°18 el resultado obtenido corresponde al factor de análisis para la respectiva Isapre, de acuerdo a la ponderación y puntuación para la Isapre Cruz Blanca la cual obtuvo un factor de 2,58, lo que nos indica que está cumpliendo con las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos dado a que se encuentra en el nivel de adopción de las buenas prácticas entre los rangos 2,01 y 3, lo cual indica que posee un buen Gobierno Corporativo. Se debe trabajar en algunos puntos para mejorar las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos con el fin de implementarlas y adoptarlas según la legislación vigente.

Luego se analizó la Isapre Más Vida como se señala a continuación:

Tabla N°19 Análisis de ponderadores y factores Circular N°191

Circular N°191				
Isapre	Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	Total
Más Vida	13	1	15	29
	39	2	15	1,9310

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis de la Tabla N°19 el resultado obtenido corresponde al factor de análisis para la respectiva Isapre, de acuerdo a la ponderación y puntuación para la Isapre Más Vida la cual obtuvo un factor de 1,93, lo que nos indica que no está cumpliendo

con las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos dado a que se encuentra en el nivel de no adopción de las buenas prácticas entre los rangos 1 y 1,9, pero se podría mencionar que está cumpliendo la norma en forma parcial dado al factor de ponderación obtenido. Se debe trabajar en mejorar las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos para obtener una mejor puntuación y llegar a un nivel adopción de estas.

Para finalizar este análisis se consideraron de las siete Isapres abiertas en Chile solamente cinco que poseen un mayor número de cotizantes y una mayor participación de mercado estas son: Isapre Banmédica, Consalud, Cruz Blanca, Colmena Golden Cross y Más Vida.

Se concluye que aquellas Isapres que cumplen con las buenas prácticas de Gobierno Corporativo de acuerdo a la Circular N°191 de la Superintendencia de Salud son: Isapre Banmédica y Cruz Blanca.

Las Isapre que no cumplen con la Circular N°191 son: Consalud, Colmena Golden Cross y Más Vida. Sin embargo, la Isapre Más Vida se podría considerar con un nivel medianamente de adopción debido a que casi cumple con la normativa vigente, dado a que su factor de ponderación es de 1,93.

Se analizaron estas cinco Isapres debido a que la Isapre Vida Tres pertenece al mismo holding de la Isapre Banmédica y la Isapre Ferrosalud no se consideró porque no se contó con información de su Memoria Anual y debido que al comparar el número de cotizantes con el resto del sector Industrial este es muy reducido.

Al realizar un análisis general en relación a la Norma N°385 de la SVS y a la Circular N°191 de la Superintendencia de Salud se concluye que las Isapres Banmédica y Cruz Blanca están cumpliendo con la normativa de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Sin embargo, aquellas Isapres que no están cumpliendo con lo estipulado en dichas normas son las Isapres, Colmena Golden Cross, Más Vida y Consalud, aunque la Isapre Más Vida cumple medianamente con lo estipulado.

CONCLUSIONES

La Globalización y los escándalos financieros de algunas empresas han hecho que las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos sean un factor fundamental para los accionistas, beneficiarios y cotizantes. La información sobre las empresas, especialmente las Isapres no sólo reducen riesgos sobre las inversiones, sino que también reduce la asimetría de información e incrementa la transparencia de las empresas frente a los accionistas, inversores, empleados, cotizantes y beneficiarios.

En Chile el Gobierno Corporativo tuvo sus inicios a partir del año 2000, el cual se fue fortaleciendo a través de los principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE en el año 1999; estableciendo una serie de recomendaciones en las áreas de los derechos de los accionistas, tratamiento equitativo a los accionistas, comunicación y transparencia informativa.

La creciente globalización e internacionalización de los negocios requiere transitar cada vez más hacia la homologación de reglas y adopción de estándares comunes, de tal forma de poder mantener los niveles de competencia entre los mercados de capitales y entregar los apropiados controles a inversionistas cada vez más involucrados en estos mercados. En este sentido, iniciativas que incentiven la mejora de los Gobiernos Corporativos como es el caso de las Isapres, ayudan a integrar a los mercados y fomentar la internacionalización de estos desde una perspectiva local, el contar con buenos estándares de Gobierno Corporativos constituye una ventaja competitiva haciendo más atractivo el mercado Nacional y permitiendo atraer más inversionistas.

Al analizar de forma integrada al conjunto de Isapres abiertas que hemos estado investigando en relación a si estas cumplen con las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos, debemos decir que según la Norma N°385 de la SVS (Superintendencia de Valores y Seguros), la cual regula a las Isapres que cotizan en bolsa y que también sirve como base para las demás Isapres que no cotizan, como es el caso de Isapres Consalud la cual se contó con el formulario del año 2016 para la su evaluación. Se concluye que éstas si adoptan las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos ya que su ponderador se

encuentra sobre dos, indicando y según lo estipulado en párrafos anteriores está dentro de los rangos de adopción de las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos.

Continuando con el análisis de acuerdo a la Circular N°191 de la S.S. (Superintendencia de Salud), esta regula a todas las Isapres que coticen o no coticen en bolsa. En relación a la presente Memoria de Título se concluye que las Isapres en términos generales cumplen con las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos según dicha norma, pero sin embargo, se puede mencionar que quedan algunos puntos por trabajar según la normativa vigente, como es el caso de las Isapres Consalud y Colmena Golden Cross que cumpliendo con un nivel medio casi llegan al cumplimiento total de la norma pero dado al número de cotizantes éstas se encuentran bajo la media de la participación de mercado.

En la presente Memoria de Título se identificó, diagnóstico y se establecieron brechas para la adopción de las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos de las Isapres abiertas en Chile, considerando aquellos puntos prevalecientes en el análisis como: Reclamos por Materias, cantidad de multas, sanciones ejecutoriadas por monto y en UF., la Norma N°385 y Circular N°191, y después de un análisis exhaustivo se concluye que las Isapres abiertas en Chile cumple en general con las buenas prácticas de los Gobiernos Corporativos pero quedan algunos puntos que se deben seguir trabajando para así poder llegar un nivel óptimo de adopción de éstas, pese a algunos problemas que han experimentado las Isapres como es el caso de Isapre Más Vida y en general a las diferentes empresas que pertenecen al mismo Holding, esta situación no es característica de la Industria y no marca una tendencia

Por otro lado, la superintendencia de Salud monitorea y fiscaliza sistemáticamente los aspectos económicos y financieros garantizando la viabilidad del sistema, siendo un factor fundamental la transparencia institucional entre los diferentes agentes económicos que interactúan con la empresa, el objetivo esencial es la búsqueda de un ambiente de mayor credibilidad y estabilidad en las relaciones que la empresa establece con los distintos Stakeholders, que el mercado cuente con transparencia en la información que la empresa

entrega asumiendo la responsabilidad social en el progreso del país. En lo que se refiere a la información disponible, clara y exacta con las buenas prácticas relacionadas con los mercados de capitales sus normas y circulares sobre Gobierno Corporativo.

BIBLIOGRAFIA

- Wigodski, S., y Zuñiga, F., “*Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de Opas*”. Universidad de Chile. (2003).
- Brealey, R. Myers, S. y Allen, F., “Principios de Finanzas corporativas”, Novena Ed. Mc Graw Hill, (Pag. 23-943).
- Berle, A. And Means, G, “The Modern Corporation And Private Property”, United States, 1932.
- Ochoa, T y Paul, E. “Solidaridad y Gobierno corporativo de la empresa una Mirada a los organismos internacionales”, Editorial José María Bosch Editor, S.A., 2015

REVISTAS:

- Sofofa y Ernest &Young, “El Gobierno Corporativo: Oportunidades y Amenazas para la Empresa Chilena”. (2002).
- Lefort, F.,” Gobierno Corporativo: ¿Qué es? Y ¿Cómo andamos por casa?, cuadernos de Economía, Año 40, N°120, pp.207-237 (agosto 2003).
- Bustos, L. “Análisis de los grupos estratégicos: un estudio en sector Isapre chileno”, Rev. Economía y Administración N°67, diciembre 2006.-
- Ganga, F. y Vera, J. “El Gobierno Corporativo: consideraciones y cimientos teóricos”, cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 21 (35):93-126, enero- junio de 2008.

TESIS:

- BARRERA, M. Implementación de Gobierno Corporativo en las Sociedades Anónimas y sus resultados Empresariales. Tesis (Ingeniero Comercial). Chillán,

Chile. Universidad del Bío Bío, Depto. Facultad de Ciencias Empresariales., 2011. 159h.

- VALDÉS, S. Análisis de las prácticas de Gobiernos Corporativos de las S.A. Abiertas en Chile. Memoria (Ingeniero Comercial). Chillan, Chile. Universidad del Bio Bio, Depto. Facultad de Ciencias Empresariales., 2014. 23h.
- ASTORGA, C. Gobierno Corporativo como instrumento de creación de valor, Tesis (Ingeniero Comercial). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas., 2003. 147h.

Sitios WWW (World wide web)

- Gobierno corporativo en Chile después de la ley de opas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile (En línea)
<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges38.pdf>
- Superintendencia de Valores y Seguros (En línea):
<http://www.svs.cl/sitio/index.php>
- Superintendencia de Salud (En línea): www.supersalud.gob.cl/normativa/668/w3-propertyvalue-6248.html.
- <http://www.sernac.cl>
- Isapre Cruz Blanca: <https://www.bupa.cl/bupa/gobierno-corporativo/memorias>
- Isapre Consalud:
https://www.consalud.cl/cs/groups/public/documents/document/b3jp/yv8y/~edisp/memoria_2015.pdf
- Isapre Banmédica: <http://www.empresasbanmedica.cl/nuestra-empresa/memorias/>

- Isapre Más Vida:
www.empresamasvida.cl/documentos/memoria_2014/files/assets/basic-html/page14.html
- Isapre Colmena Golden Cross: www.colmena.cl/informacion-intitucional/
- www.portaltransparencia.cl
- http://www.supersalud.gob.cl/normativa/668/articles-8283_recurso_1.pdf

Anexo1

Matriz elaborada en base a la norma N° 385 aplica a las siete Isapres abiertas en Chile.

Banmédica

Ítem	Cumple	Cumple Parcial	No cumple
Funcionamiento y composición del Directorio	X		
Grupos de Interés relevantes que identifica la sociedad	X		
Visión Misión, Objetivos Estratégicos que debiera Guiar el actuar de la sociedad	X		
Marco Jurídico relevante aplicable a la entidad, directorio y ejecutivos principales	X		
Deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información que conforme la legislación vigente	X		
Principales acuerdos adoptados en los dos últimos años	X		
Partida más relevante de los Estados Financieros Trimestrales y anuales de los últimos años	X		
Opinión del Directorio en un conflicto de interés conforme al código o manual establecido al efecto	X		
Cuenta con un mecanismo de capacitación permanente del directorio			X
Contempla mejores prácticas de Gobierno Corporativo adoptando otras entidades tanto a nivel local como internacional	X		
Contempla los principales avances en el último año a nivel local e internacional referido a inclusión diversidad y reporte de sostenibilidad.	X		
Contempla las principales herramientas de gestión de riesgo incluidos los de sostenibilidad a nivel local e internacional	X		
Contempla los fallos, sanciones o pronunciamiento más relevantes que han ocurrido en el último año a nivel local e internacional	X		
Contempla una revisión de situaciones que configuran un conflicto de interés del directorio y de que formas ese conflicto de interés se puede evitar	X		
Difunde anualmente las materias que se han realizado de capacitación en el último año			X
Contempla la posibilidad de veto por parte de uno o más directores para la contratación de un asesor			X
Contratación de asesoría por materia requerida			X
Contempla al menos una vez al año de las asesorías solicitadas y no contratadas, especificando las razones por las que el directorio adoptó esa decisión en particular			X

El directorio se reúne al menos trimestralmente con la empresa de auditoria externa	X		
Eventuales diferencias detectadas en auditorias respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y auditoria interna	X		
Eventuales deficiencias graves que se hubieran detectado y aquellas situaciones irregulares que debieran ser comunicadas a organismos fiscalizadores	X		
Cuenta con un programa anual de auditoria	X		
Conflictos de interés entre la empresa auditora o su personal, tanto por la prestación de otros servicios a la sociedad o las empresas del grupo empresarial	X		
Cuenta con un funcionamiento de Gestión de Riesgo			X
Cuenta con una Matriz de riesgo y metodología para la detección de nuevos riesgos, así como la probabilidad impacto de ocurrencia de aquellos más relevantes			X
Cuenta con recomendaciones o mejoras que en opinión de la unidad sería pertinente realizar para gestión de mejor manera el riesgo			X
Cuenta con planes de contingencia diseñados para reaccionar frente a la materialización de eventos críticos incluida la continuidad del directorio en situaciones de crisis			X
Cuenta con un plan de auditoria anual	X		
Cuenta con recomendaciones y mejoras para realizar, minimizar la ocurrencia de irregularidades o fraudes	X		
Cuenta con efectivos modelos de prevención de delitos implementados por la sociedad	X		
Cuenta con políticas aprobadas por el directorio para difundir al interior de la organización, sus accionistas y público en general			X
Cuenta con barreras organizacionales, sociales o culturales, detectadas que pudieran estar inhibiendo la natural diversidad que se habría dado de no existir esas barreras			X
Cumple con la utilidad y aceptación de los reportes de sostenibilidad difundidos a los grupos de interés relevantes de la sociedad			X
El directorio contempla cada año la visita a terreno a las distintas dependencias de la sociedad para conocer el estado y funcionamiento de estas	X		
Contempla funciones y preocupaciones de quienes se desempeñan en las mismas	X		
Cuenta con recomendaciones y mejoras que en opinión de los responsables de esas dependencias sería pertinente realizar para mejorar el funcionamiento de éstas	X		

Cuenta con procedimientos para detectar e implementar eventuales mejoras en su organización			X
Cuenta con un procedimiento de mejora continua para perfeccionarse			X
Considera la asesoría de un experto ajeno a la sociedad para detección e implementación de eventuales mejoras o áreas de fortalecimiento			X
Se dispone de accesibilidad de manera segura de la información para cada sección del directorio de los últimos tres años			X
Permite acceder de manera segura, remota y sin perjuicio de las obligaciones legales respecto al plazo de envío y contenido de las citaciones			X
Permite acceder de manera segura, remota y permanente al sistema de denuncias implementado por la sociedad			X
Permite revisar el texto definitivo del acta de dicha sesión	X		
El directorio cuenta con un procedimiento formal para que los accionistas de la sociedad puedan ser informados por al menos tres meses de antelación para la elección de directores			X
Contempla si el candidato a director mantiene relación en los últimos 18 meses contractuales, comerciales o de otra naturaleza con el controlador de la sociedad			X
Permite a los accionistas participar y ejercer su derecho a voto por medios remotos de igual manera que los que se encuentran físicamente representados			X
El accionista observa de manera remota y en tiempo real lo que ocurre en las juntas de accionistas			X
Cuenta con mecanismos de información en tiempo real de los acuerdos adoptados por los accionistas			X
Cuenta con políticas adoptadas por la sociedad en materias de responsabilidad social y desarrollo sostenible	X		
Cuenta con indicadores medidos por la sociedad en Materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible			X
La existencia de metas y evolución que han tenido los indicadores de sostenibilidad			X
La sociedad cuenta con una unidad de relaciones con los accionistas, inversionistas y medios de prensa que permiten aclarar dudas, negocios, riesgos, situación financiera, económica y legal	X		
Cuenta con personas que dominen el idioma inglés	X		
La relación entre la sociedad, los accionistas y el público general es la única unidad autorizada por el directorio para responder consultas de los accionistas e inversionistas	X		

Contempla e implementa eventuales mejoras de elaboración y difusión de revelaciones que realiza la entidad al mercado de fácil comprensión al público			X
Contempla e implementa eventuales mejoras de elaboración y difusión de revelaciones que sean provistas al mercado de manera oportuna			X
La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas puedan acceder a toda la información pública de manera sencilla y de fácil acceso	X		
Cuenta con directrices generales, política de gestión de riesgo aprobadas por el directorio	X		
Cuenta con una unidad de gestión de riesgo o equivalente encargada de la detección, cuantificación, monitoreo y comunicación de riesgo, que reporte directamente al directorio	X		
Incorpora dentro del proceso de cuantificación, monitoreo y comunicación de riesgo tanto los riesgos directos de la entidad como aquellos indirectos que puedan surgir de las demás empresas del grupo empresarial al que pertenece la unidad.	X		
Considera el impacto potencial que tendrá la materialización de los riesgos de sostenibilidad económicos, sociales y ambientales a lo que la empresa está expuesta	X		
Tiene como guía, directrices y recomendaciones nacionales e internacionales como, por ejemplo: ISO 31000:2009 e ISO 3104-2013	X		
Cuenta con un código de conducta o documento equivalente aprobado por el directorio y revisado anualmente	X		
Contempla la información y capacitación permanente de todo el personal atingente, independiente del vínculo contractual que lo una con la sociedad, respecto de políticas, procedimientos, controles y códigos implementados por la gestión del riesgo.	X		
Estas políticas son revisadas anualmente y actualizadas en forma anual	X		
Contempla las denuncias por parte de su personal, cualquiera sea el vínculo contractual, accionistas, clientes, proveedores o terceros ajenos a la sociedad	X		
Garantiza el anonimato del denunciante	X		
Permite al denunciante conocer el estado de su denuncia			X
El canal de denuncia es de conocimiento del personal de la compañía, accionista, clientes, proveedores y terceros a través del sitio web de la compañía	X		

Cuenta con un reemplazo oportuno al gerente general y demás ejecutivos principales traspasando sus funciones e información relevante ante una ausencia imprevista			X	
Se cuenta con una base anual de estructura salariales y políticas de compensación e indemnización del gerente general y demás ejecutivos principales con el fin de detectar y corregir eventuales incentivos que exponga a la sociedad a riesgos	X			
Contempla someter dichas estructuras salariales y políticas a aprobación de los accionistas			X	
La autoevaluación del directorio respecto de la adopción de las practicas contenidas en la presente normativa ha sido revisada y validada por un tercero ajeno a la sociedad			X	
Los equipos de personas que ejecutaron la revisión cuentan con experiencia acreditada de al menos cinco años en evaluación de procesos y efectividad de controles			X	
Estos equipos son fiscalizados por la superintendencia u organismos públicos o privados extranjeros de similar competencia			X	
Estos equipos pertenecen a una nómina establecida por las bolsas de entidades que cumplen las condiciones para certificar la autoevaluación			X	
	42	0	34	76
	126	0	34	2,105263158

ANEXO 2

Matriz elaborada en base a la norma N° 385 aplica a las siete Isapres abiertas en Chile.

Consalud

Ítem	Cumple	Cumple Parcial	No cumple
Funcionamiento y composición del Directorio	X		
Grupos de Interés relevantes que identifica la sociedad	X		
Visión Misión, Objetivos Estratégicos que debiera Guiar el actuar de la sociedad	X		
Marco Jurídico relevante aplicable a la entidad, directorio y ejecutivos principales	X		
Deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información que conforme la legislación vigente			X
Principales acuerdos adoptados en los dos últimos años	X		
Partida más relevante de los Estados Financieros Trimestrales y anuales de los últimos años	X		
Opinión del Directorio en un conflicto de interés conforme al código o manual establecido al efecto	X		
Cuenta con un mecanismo de capacitación permanente del directorio			X
Contempla mejores prácticas de Gobierno Corporativo adoptando otras entidades tanto a nivel local como internacional			X
Contempla los principales avances en el último año a nivel local e internacional referido a inclusión diversidad y reporte de sostenibilidad.			X
Contempla las principales herramientas de gestión de riesgo incluidos los de sostenibilidad a nivel local e internacional			X
Contempla los fallos, sanciones o pronunciamiento más relevantes que han ocurrido en el último año a nivel local e internacional			X
Contempla una revisión de situaciones que configuran un conflicto de interés del directorio y de que formas ese conflicto de interés se puede evitar			X
Difunde anualmente las materias que se han realizado de capacitación en el último año		X	

Contempla la posibilidad de veto por parte de uno o más directores para la contratación de un asesor			X
Contratación de asesoría por materia requerida	X		
Contempla al menos una vez al año de las asesorías solicitadas y no contratadas, especificando las razones por las que el directorio adopto esa decisión en particular			X
El directorio se reúne al menos trimestralmente con la empresa de auditoria externa		X	
Eventuales diferencias detectadas en auditorias respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y auditoria interna		X	
Eventuales deficiencias graves que se hubieran detectado y aquellas situaciones irregulares que debieran ser comunicadas a organismos fiscalizadores		X	
Cuenta con un programa anual de auditoria	X		
Conflictos de interés entre la empresa auditora o su personal, tanto por la prestación de otros servicios a la sociedad o las empresas del grupo empresarial	X		
Cuenta con un funcionamiento de Gestión de Riesgo	X		
Cuenta con una Matriz de riesgo y metodología para la detección de nuevos riesgos, así como la probabilidad impacto de ocurrencia de aquellos más relevantes	X		
Cuenta con recomendaciones o mejoras que en opinión de la unidad sería pertinente realizar para gestión de mejor manera el riesgo	X		
Cuenta con planes de contingencia diseñados para reaccionar frente a la materialización de eventos críticos incluida la continuidad del directorio en situaciones de crisis	X		
Cuenta con un plan de auditoria anual	X		
Cuenta con recomendaciones y mejoras para realizar, minimizar la ocurrencia de irregularidades o fraudes	X		
Cuenta con efectivos modelos de prevención de delitos implementados por la sociedad	X		
Cuenta con políticas aprobadas por el directorio para difundir al interior de la organización, sus accionistas y público en general	X		

Cuenta con barreras organizacionales, sociales o culturales, detectadas que pudieran estar inhibiendo la natural diversidad que se habría dado de no existir esas barreras			X
Cumple con la utilidad y aceptación de los reportes de sostenibilidad difundidos a los grupos de interés relevantes de la sociedad			X
El directorio contempla cada año la visita a terreno a las distintas dependencias de la sociedad para conocer el estado y funcionamiento de estas			X
Contempla funciones y preocupaciones de quienes se desempeñan en las mismas			X
Cuenta con recomendaciones y mejoras que en opinión de los responsables de esas dependencias sería pertinente realizar para mejorar el funcionamiento de éstas			X
Cuenta con procedimientos para detectar e implementar eventuales mejoras en su organización			X
Cuenta con un procedimiento de mejora continua para perfeccionarse			X
Considera la asesoría de un experto ajeno a la sociedad para detección e implementación de eventuales mejoras o áreas de fortalecimiento	X		
Se dispone de accesibilidad de manera segura de la información para cada sección del directorio de los últimos tres años		X	
Permite acceder de manera segura, remota y sin perjuicio de las obligaciones legales respecto al plazo de envío y contenido de las citaciones			X
Permite acceder de manera segura, remota y permanente al sistema de denuncias implementado por la sociedad			X
Permite revisar el texto definitivo del acta de dicha sesión			X
El directorio cuenta con un procedimiento formal para que los accionistas de la sociedad puedan ser informados por al menos tres meses de antelación para la elección de directores		X	
Contempla si el candidato a director mantiene relación en los últimos 18 meses contractuales, comerciales o de otra naturaleza con el controlador de la sociedad			X

Permite a los accionistas participar y ejercer su derecho a voto por medios remotos de igual manera que los que se encuentran físicamente representados			X
Los accionistas observan de manera remota y en tiempo real lo que ocurre en las juntas de accionistas			X
Cuenta con mecanismos de información en tiempo real de los acuerdos adoptados por los accionistas			X
Cuenta con políticas adoptadas por la sociedad en materias de responsabilidad social y desarrollo sostenible			X
Cuenta con indicadores medidos por la sociedad en Materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible			X
La existencia de metas y evolución que han tenido los indicadores de sostenibilidad		X	
La sociedad cuenta con una unidad de relaciones con los accionistas, inversionistas y medios de prensa que permiten aclarar dudas, negocios, riesgos, situación financiera, económica y legal			X
Cuenta con personas que dominen el idioma inglés			X
La relación entre la sociedad, los accionistas y el público general es la única unidad autorizada por el directorio para responder consultas de los accionistas e inversionistas			X
Contempla e implementa eventuales mejoras de elaboración y difusión de revelaciones que realiza la entidad al mercado de fácil comprensión al público	X		
Contempla e implementa eventuales mejoras de elaboración y difusión de revelaciones que sean provistas al mercado de manera oportuna	X		
La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas puedan acceder a toda la información pública de manera sencilla y de fácil acceso	X		
Cuenta con directrices generales, política de gestión de riesgo aprobadas por el directorio	X		
Cuenta con una unidad de gestión de riesgo o equivalente encargada de la detección, cuantificación, monitoreo y comunicación de riesgo, que reporte directamente al directorio	X		

Incorpora dentro del proceso de cuantificación, monitoreo y comunicación de riesgo tanto los riesgos directos de la entidad como aquellos indirectos que puedan surgir de las demás empresas del grupo empresarial al que pertenece la unidad.	X		
Considera el impacto potencial que tendrá la materialización de los riesgos de sostenibilidad económicos, sociales y ambientales a lo que la empresa está expuesta		X	
Tiene como guía, directrices y recomendaciones nacionales e internacionales como, por ejemplo: ISO 31000:2009 e ISO 3104-2013			X
Cuenta con un código de conducta o documento equivalente aprobado por el directorio y revisado anualmente	X		
Contempla la información y capacitación permanente de todo el personal atingente, independiente del vínculo contractual que lo una con la sociedad, respecto de políticas, procedimientos, controles y códigos implementados por la gestión del riesgo.		X	
Estas políticas son revisadas anualmente y actualizadas en forma anual	X		
Contempla las denuncias por parte de su personal, cualquiera sea el vínculo contractual, accionistas, clientes, proveedores o terceros ajenos a la sociedad			X
Garantiza el anonimato del denunciante			X
Permite al denunciante conocer el estado de su denuncia			X
El canal de denuncia es de conocimiento del personal de la compañía, accionista, clientes, proveedores y terceros a través del sitio web de la compañía			X
Cuenta con un reemplazo oportuno al gerente general y demás ejecutivos principales traspasando sus funciones e información relevante ante una ausencia imprevista	X		
Se cuenta con una base anual de estructura salariales y políticas de compensación e indemnización del gerente general y demás ejecutivos principales con el fin de detectar y corregir eventuales incentivos que exponga a la sociedad a riesgos			X
Contempla someter dichas estructuras salariales y políticas a aprobación de los accionistas			X

La autoevaluación del directorio respecto de la adopción de las practicas contenidas en la presente normativa ha sido revisada y validada por un tercero ajeno a la sociedad		X		
Los equipos de personas que ejecutaron la revisión cuentan con experiencia acreditada de al menos cinco años en evaluación de procesos y efectividad de controles			X	
Estos equipos son fiscalizados por la superintendencia u organismos públicos o privados extranjeros de similar competencia	X			
Estos equipos pertenecen a una nómina establecida por las bolsas de entidades que cumplen las condiciones para certificar la autoevaluación			X	
	29	9	37	75
	87	18	37	1,893333333

ANEXO 3

Matriz elaborada en base a la norma N° 385 aplica a las siete Isapres abiertas en Chile.

Cruz Blanca

Ítem	Cumple	Cumple Parcial	No cumple
Funcionamiento y composición del Directorio	X		
Grupos de Interés relevantes que identifica la sociedad	X		
Visión Misión, Objetivos Estratégicos que debiera Guiar el actuar de la sociedad	X		
Marco Jurídico relevante aplicable a la entidad, directorio y ejecutivos principales	X		
Deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información que conforme la legislación vigente	X		
Principales acuerdos adoptados en los dos últimos años	X		
Partida más relevante de los Estados Financieros Trimestrales y anuales de los últimos años	X		
Opinión del Directorio en un conflicto de interés conforme al código o manual establecido al efecto	X		
Cuenta con un mecanismo de capacitación permanente del directorio			X
Contempla mejores prácticas de Gobierno Corporativo adoptando otras entidades tanto a nivel local como internacional			X
Contempla los principales avances en el último año a nivel local e internacional referido a inclusión diversidad y reporte de sostenibilidad.			X
Contempla las principales herramientas de gestión de riesgo incluidos los de sostenibilidad a nivel local e internacional		X	
Contempla los fallos, sanciones o pronunciamiento más relevantes que han ocurrido en el último año a nivel local e internacional			X
Contempla una revisión de situaciones que configuran un conflicto de interés del directorio y de que formas ese conflicto de interés se puede evitar			X
Difunde anualmente las materias que se han realizado de capacitación en el último año			X
Contempla la posibilidad de veto por parte de uno o más directores para la contratación de un asesor			X
Contratación de asesoría por materia requerida	X		
Contempla al menos una vez al año de las asesorías solicitadas y no contratadas, especificando las razones por las que el directorio adopto esa decisión en particular	X		

El directorio se reúne al menos trimestralmente con la empresa de auditoria externa			X
Eventuales diferencias detectadas en auditorias respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y auditoria interna	X		
Eventuales deficiencias graves que se hubieran detectado y aquellas situaciones irregulares que debieran ser comunicadas a organismos fiscalizadores	X		
Cuenta con un programa anual de auditoria	X		
Conflictos de interés entre la empresa auditora o su personal, tanto por la prestación de otros servicios a la sociedad o las empresas del grupo empresarial	X		
Cuenta con un funcionamiento de Gestión de Riesgo	X		
Cuenta con una Matriz de riesgo y metodología para la detección de nuevos riesgos, así como la probabilidad impacto de ocurrencia de aquellos más relevantes	X		
Cuenta con recomendaciones o mejoras que en opinión de la unidad sería pertinente realizar para gestión de mejor manera el riesgo	X		
Cuenta con planes de contingencia diseñados para reaccionar frente a la materialización de eventos críticos incluida la continuidad del directorio en situaciones de crisis	X		
Cuenta con un plan de auditoria anual	X		
Cuenta con recomendaciones y mejoras para realizar, minimizar la ocurrencia de irregularidades o fraudes	X		
Cuenta con efectivos modelos de prevención de delitos implementados por la sociedad	X		
Cuenta con políticas aprobadas por el directorio para difundir al interior de la organización, sus accionistas y público en general	X		
Cuenta con barreras organizacionales, sociales o culturales, detectadas que pudieran estar inhibiendo la natural diversidad que se habría dado de no existir esas barreras			X
Cumple con la utilidad y aceptación de los reportes de sostenibilidad difundidos a los grupos de interés relevantes de la sociedad			X
El directorio contempla cada año la visita a terreno a las distintas dependencias de la sociedad para conocer el estado y funcionamiento de estas			X
Contempla funciones y preocupaciones de quienes se desempeñan en las mismas			X
Cuenta con recomendaciones y mejoras que en opinión de los responsables de esas dependencias sería pertinente realizar para mejorar el funcionamiento de éstas	X		

Cuenta con procedimientos para detectar e implementar eventuales mejoras en su organización	X		
Cuenta con un procedimiento de mejora continua para perfeccionarse	X		
Considera la asesoría de un experto ajeno a la sociedad para detección e implementación de eventuales mejoras o áreas de fortalecimiento	X		
Se dispone de accesibilidad de manera segura de la información para cada sección del directorio de los últimos tres años		X	
Permite acceder de manera segura, remota y sin perjuicio de las obligaciones legales respecto al plazo de envío y contenido de las citaciones			X
Permite acceder de manera segura, remota y permanente al sistema de denuncias implementado por la sociedad			X
Permite revisar el texto definitivo del acta de dicha sesión			X
El directorio cuenta con un procedimiento formal para que los accionistas de la sociedad puedan ser informados por al menos tres meses de antelación para la elección de directores			X
Contempla si el candidato a director mantiene relación en los últimos 18 meses contractuales, comerciales o de otra naturaleza con el controlador de la sociedad			X
Permite a los accionistas participar y ejercer su derecho a voto por medios remotos de igual manera que los que se encuentran físicamente representados			X
El accionista observa de manera remota y en tiempo real lo que ocurre en las juntas de accionistas			X
Cuenta con mecanismos de información en tiempo real de los acuerdos adoptados por los accionistas			X
Cuenta con políticas adoptadas por la sociedad en materias de responsabilidad social y desarrollo sostenible			X
Cuenta con indicadores medidos por la sociedad en Materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible	X		
La existencia de metas y evolución que han tenido los indicadores de sostenibilidad	X		
La sociedad cuenta con una unidad de relaciones con los accionistas, inversionistas y medios de prensa que permiten aclarar dudas, negocios, riesgos, situación financiera, económica y legal			X
Cuenta con personas que dominen el idioma ingles			X
La relación entre la sociedad, los accionistas y el público general es la única unidad autorizada por el directorio para responder consultas de los accionistas e inversionistas			X

Contempla e implementa eventuales mejoras de elaboración y difusión de revelaciones que realiza la entidad al mercado de fácil comprensión al público	X		
Contempla e implementa eventuales mejoras de elaboración y difusión de revelaciones que sean provistas al mercado de manera oportuna	X		
La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas puedan acceder a toda la información pública de manera sencilla y de fácil acceso	X		
Cuenta con directrices generales, política de gestión de riesgo aprobadas por el directorio	X		
Cuenta con una unidad de gestión de riesgo o equivalente encargada de la detección, cuantificación, monitoreo y comunicación de riesgo, que reporte directamente al directorio	X		
Incorpora dentro del proceso de cuantificación, monitoreo y comunicación de riesgo tanto los riesgos directos de la entidad como aquellos indirectos que puedan surgir de las demás empresas del grupo empresarial al que pertenece la unidad.	X		
Considera el impacto potencial que tendrá la materialización de los riesgos de sostenibilidad económicos, sociales y ambientales a lo que la empresa está expuesta	X		
Tiene como guía, directrices y recomendaciones nacionales e internacionales como, por ejemplo: ISO 31000:2009 e ISO 3104-2013	X		
Cuenta con un código de conducta o documento equivalente aprobado por el directorio y revisado anualmente	X		
Contempla la información y capacitación permanente de todo el personal atingente, independiente del vínculo contractual que lo una con la sociedad, respecto de políticas, procedimientos, controles y códigos implementados por la gestión del riesgo.	X		
Estas políticas son revisadas anualmente y actualizadas en forma anual	X		
Contempla las denuncias por parte de su personal, cualquiera sea el vínculo contractual, accionistas, clientes, proveedores o terceros ajenos a la sociedad			X
Garantiza el anonimato del denunciante			X
Permite al denunciante conocer el estado de su denuncia			X
El canal de denuncia es de conocimiento del personal de la compañía, accionista, clientes, proveedores y terceros a través del sitio web de la compañía			X

Cuenta con un reemplazo oportuno al gerente general y demás ejecutivos principales traspasando sus funciones e información relevante ante una ausencia imprevista			X	
Se cuenta con una base anual de estructura salariales y políticas de compensación e indemnización del gerente general y demás ejecutivos principales con el fin de detectar y corregir eventuales incentivos que exponga a la sociedad a riesgos			X	
Contempla someter dichas estructuras salariales y políticas a aprobación de los accionistas			X	
La autoevaluación del directorio respecto de la adopción de las practicas contenidas en la presente normativa ha sido revisada y validada por un tercero ajeno a la sociedad			X	
Los equipos de personas que ejecutaron la revisión cuentan con experiencia acreditada de al menos cinco años en evaluación de procesos y efectividad de controles			X	
Estos equipos son fiscalizados por la superintendencia u organismos públicos o privados extranjeros de similar competencia			X	
Estos equipos pertenecen a una nómina establecida por las bolsas de entidades que cumplen las condiciones para certificar la autoevaluación			X	
	39	2	35	76
	117	4	35	2,0526316

ANEXO 4

Se confeccionó una matriz para la Circular N°191 de la Superintendencia de Salud que rige a las Isapres abierta en Chile.

BANMEDICA

Etapas	Descripción	Cumple	Cumple Parcial	No cumple
Principios de Gobierno Corporativo	Establecimiento de bases para generar dentro de la institución un marco para un gobierno corporativo eficaz de manera que existan medidas de autorregulación y reglamentación en la Isapres	X		
	Transparencia y divulgación de datos que pueda generar confiabilidad y acceso a la información tanto para los beneficiarios como para los órganos reguladores y públicos en general.	X		
	Protección de los derechos e intereses legítimos de los afiliados y sus beneficiarios, de aquellos que participen en el ejercicio del quehacer de la Isapre.	X		
	Instauración de acciones de supervisión y gestión en el ámbito del marco del Gobierno Corporativo que haya definido la institución de Salud en función de sus necesidades	X		
	Establecimiento de los roles y responsabilidades asignadas en la institución que promuevan una adecuada segregación entre las responsabilidades y las funciones definidas por las mismas.			X
	Propender al desempeño responsable de los órganos que administren la entidad, ya sea directorio, Consejo de Administración, Consejo Directivo o entidad similar.	X		
Políticas del Gobierno Corporativo	Políticas sobre inversión y financiamiento, que contribuyan a una adecuada administración de activos y pasivos de la entidad, teniendo presente el cumplimiento de los indicadores legales establecido en	X		

	el art. 178, 180 y 181. de DFLN°1 2005 de Salud			
	Políticas que admitan la adopción de una metodología y acciones a seguir para la gestión de riesgo, que permitan administrarlo adecuadamente, en el evento que amenacen los objetivos organizacionales.		X	
	Políticas referidas a la observancia de las obligaciones legales, regulatorias y contractuales.	X		
	Políticas sobre transacciones con partes relacionadas.			X
	Políticas de transparencia y confiabilidad en el suministro y acceso a la información general, tanto para los beneficiarios, como para los órganos reguladores y público en general.	X		
	Política para abordar los conflictos de interés, instalación de un sistema de denuncia interno y formulación de políticas relacionadas con el establecimiento de principio y normas de conducta las que deberían plasmarse en un documento (Código de conducta)	X		
	Políticas destinadas a agregar valor y mejorar las operaciones de la institución.	X		
	Políticas destinadas a fomentar acciones de evaluación de los sistemas de información de la institución.	X		
	Políticas referidas a la atención de beneficiarios y reclamos, así como la política de entrega de información a estos últimos.	X		
Componentes del Gobierno Corporativo	Establecimiento de objetivos a nivel estratégico para la Gestión de Riesgo.	X		
Identificación de los riesgos	Entendiéndose por tales aquellos incidentes emanados de fuentes internas y externas que afectan la implementación de la estrategia o el	X		

	logro de los objetivos de la institución			
Evaluación de los riesgos	Consiste en comprender como los riesgos potenciales puede impactar el cumplimiento de los objetivos.			X
Respuesta a los riesgos	Selección de una estrategia de mitigación (evitar el riesgo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo) que permita llevarlo a niveles tolerados por la institución			X
Monitoreo de los riesgos	Comprende las actividades de seguimiento respecto de la administración que se ha hecho de los mismos.	X		
Reportes de los riesgos	Información importante que permita mantener una comunicación fluida, clara y oportuna respecto de la gestión corporativa de riesgo a todos los interesados.			X
Composición del Directorio	Conformación de grupos que permiten una adecuada administración y funcionamiento al órgano de administración superior.	X		
Comité o Comisión de Auditoría	Funciona como entidad de apoyo para la inspección y seguimiento de las Políticas, procedimientos y controles internos.	X		
Comité o Comisión de Riesgos	Colabora con el órgano de Administración superior apoyando al cumplimiento de sus obligaciones en relación a políticas, procedimiento y controles en materia de administración de los riesgos que se encuentra expuesta la Isapres			X
Alta Gerencia	Permite que las actividades de la Isapres sean coherentes con la estrategia de negocio, los valores institucionales y las políticas todas ellas aprobadas por el órgano de administración superior.	X		
Función de Gestión de Riesgo	Conjunto de estrategias, procesos o procedimientos y reportes que identifican los riesgos significativos que enfrenta la institución, a cargo de un ejecutivo de nivel Gerencial con dependencia directa de la Gerencia General y con rango adecuado a la función que debe realizar.	X		

Función de Verificación de Cumplimiento	Administración de riesgo de sanciones legales, pérdida financiera material o pérdida de reputación de la Isapre.			X	
Función de Auditoría interna	Encargada de revisar y analizar en forma objetiva la ejecución de las operaciones de la entidad.	X			
Función Técnica o Actuarial	Coordinar el cálculo de las provisiones como determinación de los precios de los planes de salud en las Isapres.			X	
		20	1	8	29
		60	2	8	2,41

ANEXO 5

Se confeccionó una matriz para la Circular N°191 de la Superintendencia de Salud que rige a las Isapres abierta en Chile.

MÁS VIDA

Etapas	Descripción	Cumple	Cumple Parcial	No cumple
Principios de Gobierno Corporativo	Establecimiento de bases para generar dentro de la institución un marco para un gobierno corporativo eficaz de manera que existan medidas de autorregulación y reglamentación en la Isapres	X		
	Transparencia y divulgación de datos que pueda generar confiabilidad y acceso a la información tanto para los beneficiarios como para los órganos reguladores y públicos en general.	X		
	Protección de los derechos e intereses legítimos de los afiliados y sus beneficiarios, de aquellos que participen en el ejercicio del quehacer de la Isapre.	X		
	Instauración de acciones de supervisión y gestión en el ámbito del marco del Gobierno Corporativo que haya definido la institución de Salud en función de sus necesidades			X
	Establecimiento de los roles y responsabilidades asignadas en la institución que promuevan una adecuada segregación entre las responsabilidades y las funciones definidas por las mismas.			X
	Propender al desempeño responsable de los órganos que administren la entidad, ya sea directorio, Consejo de Administración, Consejo Directivo o entidad similar.	X		
Políticas del Gobierno Corporativo	Políticas sobre inversión y financiamiento, que contribuyan a una adecuada administración de activos y pasivos de la entidad, teniendo presente el cumplimiento de los indicadores legales establecido en	X		

	el art. 178, 180 y 181. de DFLN°1 2005 de Salud			
	Políticas que admitan la adopción de una metodología y acciones a seguir para la gestión de riesgo, que permitan administrarlo adecuadamente, en el evento que amenacen los objetivos organizacionales.	X		
	Políticas referidas a la observancia de las obligaciones legales, regulatorias y contractuales.	X		
	Políticas sobre transacciones con partes relacionadas.			X
	Políticas de transparencia y confiabilidad en el suministro y acceso a la información general, tanto para los beneficiarios, como para los órganos reguladores y público en general.	X		
	Política para abordar los conflictos de interés, instalación de un sistema de denuncia interno y formulación de políticas relacionadas con el establecimiento de principio y normas de conducta las que deberían plasmarse en un documento (Código de conducta)			X
	Políticas destinadas a agregar valor y mejorar las operaciones de la institución.			X
	Políticas destinadas a fomentar acciones de evaluación de los sistemas de información de la institución.			X
	Políticas referidas a la atención de beneficiarios y reclamos, así como la política de entrega de información a estos últimos.			X
Componentes del Gobierno Corporativo	Establecimiento de objetivos a nivel estratégico para la Gestión de Riesgo.			X
Identificación de los riesgos	Entendiéndose por tales aquellos incidentes emanados de fuentes internas y externas que afectan la			X

	implementación de la estrategia o el logro de los objetivos de la institución			
Evaluación de los riesgos	Consiste en comprender como los riesgos potenciales puede impactar el cumplimiento de los objetivos.			X
Respuesta a los riesgos	Selección de una estrategia de mitigación (evitar el riesgo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo) que permita llevarlo a niveles tolerados por la institución			X
Monitoreo de los riesgos	Comprende las actividades de seguimiento respecto de la administración que se ha hecho de los mismos.			X
Reportes de los riesgos	Información importante que permita mantener una comunicación fluida, clara y oportuna respecto de la gestión corporativa de riesgo a todos los interesados.			X
Composición del Directorio	Conformación de grupos que permiten una adecuada administración y funcionamiento al órgano de administración superior.			X
Comité o Comisión de Auditoría	Funciona como entidad de apoyo para la inspección y seguimiento de las Políticas, procedimientos y controles internos.			X
Comité o Comisión de Riesgos	Colabora con el órgano de Administración superior apoyando al cumplimiento de sus obligaciones en relación a políticas, procedimiento y controles en materia de administración de los riesgos que se encuentra expuesta la Isapres			X
Alta Gerencia	Permite que las actividades de la Isapres sean coherentes con la estrategia de negocio, los valores institucionales y las políticas todas ellas aprobadas por el órgano de administración superior.		X	
Función de Gestión de Riesgo	Conjunto de estrategias, procesos o procedimientos y reportes que identifican los riesgos significativos que enfrenta la institución, a cargo de un ejecutivo de nivel Gerencial con dependencia directa de la Gerencia General y con rango adecuado a la función que debe realizar.			X

Función de Verificación de Cumplimiento	Administración de riesgo de sanciones legales, pérdida financiera material o pérdida de reputación de la Isapre.			X	
Función de Auditoría interna	Encargada de revisar y analizar en forma objetiva la ejecución de las operaciones de la entidad.			X	
Función Técnica o Actuarial	Coordinar el cálculo de las provisiones como determinación de los precios de los planes de salud en las Isapres.			X	
		8	1	20	29
		24	2	20	1,586206897

ANEXO 6

Se confeccionó una matriz para la Circular N°191 de la Superintendencia de Salud que rige a las Isapres abierta en Chile.

COLMENA GOLDEN CROSS

Etapas	Descripción	Cumple	Cumple Parcial	No cumple
Principios de Gobierno Corporativo	Establecimiento de bases para generar dentro de la institución un marco para un gobierno corporativo eficaz de manera que existan medidas de autorregulación y reglamentación en la Isapres			X
	Transparencia y divulgación de datos que pueda generar confiabilidad y acceso a la información tanto para los beneficiarios como para los órganos reguladores y públicos en general.	X		
	Protección de los derechos e intereses legítimos de los afiliados y sus beneficiarios, de aquellos que participen en el ejercicio del quehacer de la Isapre.			X
	Instauración de acciones de supervisión y gestión en el ámbito del marco del Gobierno Corporativo que haya definido la institución de Salud en función de sus necesidades			X
	Establecimiento de los roles y responsabilidades asignadas en la institución que promuevan una adecuada segregación entre las responsabilidades y las funciones definidas por las mismas.			X
	Propender al desempeño responsable de los órganos que administren la entidad, ya sea directorio, Consejo de Administración, Consejo Directivo o entidad similar.			X
Políticas del Gobierno Corporativo	Políticas sobre inversión y financiamiento, que contribuyan a una adecuada administración de activos y pasivos de la entidad, teniendo presente el cumplimiento de los indicadores legales establecido en el art. 178, 180 y 181. de DFLN°1 2005 de Salud			X
	Políticas que admitan la adopción de una metodología y acciones a seguir para la gestión de riesgo, que permitan administrarlo adecuadamente, en el evento que amenacen los objetivos organizacionales.			X
	Políticas referidas a la observancia de las obligaciones legales, regulatorias y contractuales.	X		
	Políticas sobre transacciones con partes relacionadas.			X

	Políticas de transparencia y confiabilidad en el suministro y acceso a la información general, tanto para los beneficiarios, como para los órganos reguladores y público en general.			X
	Política para abordar los conflictos de interés, instalación de un sistema de denuncia interno y formulación de políticas relacionadas con el establecimiento de principio y normas de conducta las que deberían plasmarse en un documento (Código de conducta)			X
	Políticas destinadas a agregar valor y mejorar las operaciones de la institución.			X
	Políticas destinadas a fomentar acciones de evaluación de los sistemas de información de la institución.	X		
	Políticas referidas a la atención de beneficiarios y reclamos, así como la política de entrega de información a estos últimos.			X
Componentes del Gobierno Corporativo	Establecimiento de objetivos a nivel estratégico para la Gestión de Riesgo.			X
Identificación de los riesgos	Entendiéndose por tales aquellos incidentes emanados de fuentes internas y externas que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos de la institución			X
Evaluación de los riesgos	Consiste en comprender como los riesgos potenciales puede impactar el cumplimiento de los objetivos.			X
Respuesta a los riesgos	Selección de una estrategia de mitigación (evitar el riesgo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo) que permita llevarlo a niveles tolerados por la institución			X
Monitoreo de los riesgos	Comprende las actividades de seguimiento respecto de la administración que se ha hecho de los mismos.			X
Reportes de los riesgos	Información importante que permita mantener una comunicación fluida, clara y oportuna respecto de la gestión corporativa de riesgo a todos los interesados.		X	
Composición del Directorio	Conformación de grupos que permiten una adecuada administración y funcionamiento al órgano de administración superior.		X	
Comité o Comisión de Auditoría	Funciona como entidad de apoyo para la inspección y seguimiento de las Políticas, procedimientos y controles internos.		X	

Comité o Comisión de Riesgos	Colabora con el órgano de Administración superior apoyando al cumplimiento de sus obligaciones en relación a políticas, procedimiento y controles en materia de administración de los riesgos que se encuentra expuesta la Isapres		X	
Alta Gerencia	Permite que las actividades de la Isapres sean coherentes con la estrategia de negocio, los valores institucionales y las políticas todas ellas aprobadas por el órgano de administración superior.		X	
Función de Gestión de Riesgo	Conjunto de estrategias, procesos o procedimientos y reportes que identifican los riesgos significativos que enfrenta la institución, a cargo de un ejecutivo de nivel Gerencial con dependencia directa de la Gerencia General y con rango adecuado a la función que debe realizar.		X	
Función de Verificación de Cumplimiento	Administración de riesgo de sanciones legales, pérdida financiera material o pérdida de reputación de la Isapre.		X	
Función de Auditoría interna	Encargada de revisar y analizar en forma objetiva la ejecución de las operaciones de la entidad.		X	
Función Técnica o Actuarial	Coordinar el cálculo de las provisiones como determinación de los precios de los planes de salud en las Isapres.		X	
		3	9	17
		9	18	17
				1,517241379

ANEXO 7

Se confeccionó una matriz para la Circular N°191 de la Superintendencia de Salud que rige a las Isapres abierta en Chile.

CRUZ BLANCA

Etapas	Descripción	Cumple	Cumple Parcial	No cumple
Principios de Gobierno Corporativo	Establecimiento de bases para generar dentro de la institución un marco para un gobierno corporativo eficaz de manera que existan medidas de autorregulación y reglamentación en la Isapres	X		
	Transparencia y divulgación de datos que pueda generar confiabilidad y acceso a la información tanto para los beneficiarios como para los órganos reguladores y públicos en general.	X		
	Protección de los derechos e intereses legítimos de los afiliados y sus beneficiarios, de aquellos que participen en el ejercicio del quehacer de la Isapre.	X		
	Instauración de acciones de supervisión y gestión en el ámbito del marco del Gobierno Corporativo que haya definido la institución de Salud en función de sus necesidades	X		
	Establecimiento de los roles y responsabilidades asignadas en la institución que promuevan una adecuada segregación entre las responsabilidades y las funciones definidas por las mismas.	X		
	Propender al desempeño responsable de los órganos que administren la entidad, ya sea directorio, Consejo de Administración, Consejo Directivo o entidad similar.	X		
Políticas del Gobierno Corporativo	Políticas sobre inversión y financiamiento, que contribuyan a una adecuada administración de activos y pasivos de la entidad, teniendo presente el cumplimiento de los indicadores legales establecido en el art. 178, 180 y 181. de DFLN°1 2005 de Salud	X		
	Políticas que admitan la adopción de una metodología y acciones a seguir para la gestión de riesgo, que permitan administrarlo adecuadamente, en el evento que amenacen los objetivos	X		

	organizacionales.			
	Políticas referidas a la observancia de las obligaciones legales, regulatorias y contractuales.	X		
	Políticas sobre transacciones con partes relacionadas.	X		
	Políticas de transparencia y confiabilidad en el suministro y acceso a la información general, tanto para los beneficiarios, como para los órganos reguladores y público en general.	X		
	Política para abordar los conflictos de interés, instalación de un sistema de denuncia interno y formulación de políticas relacionadas con el establecimiento de principio y normas de conducta las que deberían plasmarse en un documento (Código de conducta)	X		
	Políticas destinadas a agregar valor y mejorar las operaciones de la institución.	X		
	Políticas destinadas a fomentar acciones de evaluación de los sistemas de información de la institución.	X		
	Políticas referidas a la atención de beneficiarios y reclamos, así como la política de entrega de información a estos últimos.	X		
Componentes del Gobierno Corporativo	Establecimiento de objetivos a nivel estratégico para la Gestión de Riesgo.	X		
Identificación de los riesgos	Entendiéndose por tales aquellos incidentes emanados de fuentes internas y externas que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos de la institución	X		
Evaluación de los riesgos	Consiste en comprender como los riesgos potenciales puede impactar el cumplimiento de los objetivos.	X		
Respuesta a los riesgos	Selección de una estrategia de mitigación (evitar el riesgo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo) que permita llevarlo a niveles tolerados por la institución		X	
Monitoreo de los riesgos	Comprende las actividades de seguimiento respecto de la administración que se ha hecho de los mismos.	X		

Reportes de los riesgos	Información importante que permita mantener una comunicación fluida, clara y oportuna respecto de la gestión corporativa de riesgo a todos los interesados.	X			
Composición del Directorio	Conformación de grupos que permiten una adecuada administración y funcionamiento al órgano de administración superior.	X			
Comité o Comisión de Auditoría	Funciona como entidad de apoyo para la inspección y seguimiento de las Políticas, procedimientos y controles internos.				X
Comité o Comisión de Riesgos	Colabora con el órgano de Administración superior apoyando al cumplimiento de sus obligaciones en relación a políticas, procedimiento y controles en materia de administración de los riesgos que se encuentra expuesta la Isapres				X
Alta Gerencia	Permite que las actividades de la Isapres sean coherentes con la estrategia de negocio, los valores institucionales y las políticas todas ellas aprobadas por el órgano de administración superior.				X
Función de Gestión de Riesgo	Conjunto de estrategias, procesos o procedimientos y reportes que identifican los riesgos significativos que enfrenta la institución, a cargo de un ejecutivo de nivel Gerencial con dependencia directa de la Gerencia General y con rango adecuado a la función que debe realizar.				X
Función de Verificación de Cumplimiento	Administración de riesgo de sanciones legales, pérdida financiera material o pérdida de reputación de la Isapre.		X		
Función de Auditoría interna	Encargada de revisar y analizar en forma objetiva la ejecución de las operaciones de la entidad.		X		
Función Técnica o Actuarial	Coordinar el cálculo de las provisiones como determinación de los precios de los planes de salud en las Isapres.		X		
		21	4	4	29
		63	8	4	2,586206897

ANEXO 8

Se confeccionó una matriz para la Circular N°191 de la Superintendencia de Salud que rige a las Isapres abierta en Chile.

CONSALUD

Etapas	Descripción	Cumple	Cumple Parcial	No cumple
Principios de Gobierno Corporativo	Establecimiento de bases para generar dentro de la institución un marco para un gobierno corporativo eficaz de manera que existan medidas de autorregulación y reglamentación en la Isapres	X		
	Transparencia y divulgación de datos que pueda generar confiabilidad y acceso a la información tanto para los beneficiarios como para los órganos reguladores y públicos en general.	X		
	Protección de los derechos e intereses legítimos de los afiliados y sus beneficiarios, de aquellos que participen en el ejercicio del quehacer de la Isapre.	X		
	Instauración de acciones de supervisión y gestión en el ámbito del marco del Gobierno Corporativo que haya definido la institución de Salud en función de sus necesidades	X		
	Establecimiento de los roles y responsabilidades asignadas en la institución que promuevan una adecuada segregación entre las responsabilidades y las funciones definidas por las mismas.	X		
	Propender al desempeño responsable de los órganos que administren la entidad, ya sea directorio, Consejo de Administración, Consejo Directivo o entidad similar.	X		
Políticas del Gobierno Corporativo	Políticas sobre inversión y financiamiento, que contribuyan a una adecuada administración de activos y pasivos de la entidad, teniendo presente el cumplimiento de los indicadores legales establecido en el art. 178, 180 y 181. de DFLN°1 2005 de Salud	X		

	Políticas que admitan la adopción de una metodología y acciones a seguir para la gestión de riesgo, que permitan administrarlo adecuadamente, en el evento que amenacen los objetivos organizacionales.			X
	Políticas referidas a la observancia de las obligaciones legales, regulatorias y contractuales.	X		
	Políticas sobre transacciones con partes relacionadas.			X
	Políticas de transparencia y confiabilidad en el suministro y acceso a la información general, tanto para los beneficiarios, como para los órganos reguladores y público en general.	X		
	Política para abordar los conflictos de interés, instalación de un sistema de denuncia interno y formulación de políticas relacionadas con el establecimiento de principio y normas de conducta las que deberían plasmarse en un documento (Código de conducta)			X
	Políticas destinadas a agregar valor y mejorar las operaciones de la institución.	X		
	Políticas destinadas a fomentar acciones de evaluación de los sistemas de información de la institución.	X		
	Políticas referidas a la atención de beneficiarios y reclamos, así como la política de entrega de información a estos últimos.	X		
Componentes del Gobierno Corporativo	Establecimiento de objetivos a nivel estratégico para la Gestión de Riesgo.			X
Identificación de los riesgos	Entendiéndose por tales aquellos incidentes emanados de fuentes internas y externas que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos de la institución			X
Evaluación de los riesgos	Consiste en comprender como los riesgos potenciales puede impactar el cumplimiento de los objetivos.			X
Respuesta a los riesgos	Selección de una estrategia de mitigación (evitar el riesgo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo) que permita llevarlo a niveles tolerados por la institución			X

Monitoreo de los riesgos	Comprende las actividades de seguimiento respecto de la administración que se ha hecho de los mismos.			X	
Reportes de los riesgos	Información importante que permita mantener una comunicación fluida, clara y oportuna respecto de la gestión corporativa de riesgo a todos los interesados.			X	
Composición del Directorio	Conformación de grupos que permiten una adecuada administración y funcionamiento al órgano de administración superior.			X	
Comité o Comisión de Auditoría	Funciona como entidad de apoyo para la inspección y seguimiento de las Políticas, procedimientos y controles internos.		X		
Comité o Comisión de Riesgos	Colabora con el órgano de Administración superior apoyando al cumplimiento de sus obligaciones en relación a políticas, procedimiento y controles en materia de administración de los riesgos que se encuentra expuesta la Isapres			X	
Alta Gerencia	Permite que las actividades de la Isapres sean coherentes con la estrategia de negocio, los valores institucionales y las políticas todas ellas aprobadas por el órgano de administración superior.	X			
Función de Gestión de Riesgo	Conjunto de estrategias, procesos o procedimientos y reportes que identifican los riesgos significativos que enfrenta la institución, a cargo de un ejecutivo de nivel Gerencial con dependencia directa de la Gerencia General y con rango adecuado a la función que debe realizar.			X	
Función de Verificación de Cumplimiento	Administración de riesgo de sanciones legales, pérdida financiera material o pérdida de reputación de la Isapre.			X	
Función de Auditoría interna	Encargada de revisar y analizar en forma objetiva la ejecución de las operaciones de la entidad.			X	
Función Técnica o Actuarial	Coordinar el cálculo de las provisiones como determinación de los precios de los planes de salud en las Isapres.			X	
		13	1	15	29
		39	2	15	1,931034483

ANEXO 9



Intendencia de Fondos y Seguros Previsionales
Subdepartamento de Regulación

CIRCULAR IF/ N° 191
Santiago, 30 MAY. 2013

INFORMA NORMAS SOBRE BUENAS PRÁCTICAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN ISAPRE

Esta SuperIntendencia, en ejercicio de las facultades que le confieren los artículos 107, 110 N°2, 3, 4 y el inciso tercero y cuarto del 17, 114, 115, 175, 176, 179, 182, 213 y 218 del DFL N°1, de 2005, de Salud, informa los siguientes Principios de Gobierno Corporativo en las Instituciones de Salud Previsional.

OBJETIVO

Promover un conjunto de principios, normas internas y buenas prácticas en las Isapres que permitan desarrollar una gestión eficiente de sus procesos, disminuyendo los riesgos a que se exponen, creando valor y contribuyendo con el mejor desempeño de las Instituciones de Salud Previsional, considerando para ello los derechos de todas las partes interesadas.

I. INTRODUCCIÓN

La Superintendencia de Salud a efectos de fortalecer y modernizar la función legal de supervigilancia y control sobre las Isapres, para el debido resguardo de los derechos de los beneficiarios, tanto de aquellos emanados de sus contratos de salud como de los que tienen fuente legal y para velar por el cumplimiento de las obligaciones que la ley impone a dichas Instituciones, ha considerado necesario avanzar hacia la implementación de un modelo que ponga mayor énfasis en la prevención de los riesgos.

Por otra parte, con este documento se persigue propender a la orientación de las Instituciones de Salud Previsional para su sostenibilidad y permanencia en el tiempo.

Para conseguir este propósito se contempla la adopción de una Supervisión Basada en la Gestión de Riesgos (SBR), cuyos componentes centrales se identifican con las características propias de un adecuado Gobierno Corporativo y de Gestión de Riesgos¹ que las propias entidades reguladas pueden definir de conformidad a su estructura y necesidades.

¹ La gestión o manejo de riesgos consiste en la administración de ellos, mediante un proceso formal en el que éstos se identifican, controlan y tratan. Por su parte, el Riesgo es la posibilidad de que un evento asociado a una incertidumbre ocurra y



ANEXO 9



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

REF. : ESTABLECE NORMAS PARA LA
DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN
RESPECTO DE LAS PRÁCTICAS DE
GOBIERNO CORPORATIVO
ADOPTADOS POR LAS SOCIEDADES
ANÓNIMAS ABIERTAS.
DEROGA NORMA DE CARÁCTER
GENERAL N°341 DE 2012.

NORMA DE CARÁCTER GENERAL N° 385 08 JUN 2015

A todas las sociedades anónimas abiertas

Teniendo en consideración la importancia que reviste para el mercado de valores que las sociedades anónimas abiertas revelen sus prácticas de gobierno corporativo, de forma que los inversionistas tengan suficiente información para tomar correctamente sus decisiones de inversión, esta Superintendencia en uso de las facultades contenidas en los artículos 4° letras a) y g) del D.L. N°3.538, 9° de la Ley N°18.045 y 46 de la Ley N°18.046, ha estimado pertinente establecer la obligación para las mencionadas sociedades de difundir al público sus prácticas de gobierno corporativo.

Para tales efectos, las sociedades anónimas abiertas deberán remitir a esta Superintendencia la información respecto de sus prácticas de gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible a que se refiere el Anexo de esta normativa, a través del formulario electrónico habilitado para esos efectos en el módulo SEIL del sitio en Internet de la Superintendencia (www.svs.cl). Esta información deberá estar referida al 31 de diciembre del año calendario anterior al de su envío y su remisión a este Servicio se deberá realizar a más tardar el 31 de marzo de cada año.

Se entenderá que la sociedad adopta una práctica determinada, cuando ella cuenta con las políticas aprobadas, y los procedimientos, mecanismos y sistemas completamente implementados y en funcionamiento, para todos los elementos descritos en la respectiva práctica. En caso contrario, debe entenderse que no adopta la práctica, sin perjuicio que si es intención de la sociedad adoptarla pero todavía está en vías de hacerlo, ello podrá constar en la explicación correspondiente.

Av. Libertador Búster
0700000 000
P.O. Box 170
Santiago 1700
Fono: (56-2) 471 4000
Fax: (56-2) 471 4100
E-mail: svs@svs.cl
www.svs.cl

ANEXO 11



RGR

ORD.IF/N° 4554

ANT.: Solicitud de Acceso a la Información N° A0006T0000963 del 2 de Junio de 2017.

MAT.: Responde requerimiento de información amparado en la Ley N°20.285.

Santiago, 20 JUN 2017

**DE: NYDIA PATRICIA CONTARDO GUERRA
INTENDENTA DE FONDOS Y SEGUROS PREVISIONALES DE SALUD
SUPERINTENDENCIA DE SALUD**

A: SRA. JENNIFER GAJARDO ACUÑA

Esta Superintendencia ha recibido su requerimiento de información en el formulario identificado en el antecedente, en el que solicita "Estadísticas de Reclamos por Materia e Isapres año 2015 y 2016".

En virtud de lo dispuesto por la Ley N° 20.285, de Transparencia y Acceso a la Información de los Organismos del Estado, por medio de la presente comunicación, se adjunta Anexo con la información requerida.

Finalmente, y en caso de no encontrarse conforme con la respuesta precedente, en contra de esta decisión usted podrá interponer amparo a su derecho de acceso a la información ante el Consejo para la Transparencia, en el plazo de 15 días hábiles contados desde la notificación del presente Oficio.

Saluda atentamente a usted,



**NYDIA PATRICIA CONTARDO GUERRA
INTENDENTA DE FONDOS Y SEGUROS
PREVISIONALES DE SALUD
SUPERINTENDENCIA DE SALUD**

Distribución:

- **SRA. JENNIFER GAJARDO ACUÑA**
- Archivo Caso A0006T0000963

Página 1 de 1



ANEXO

A continuación se da respuesta a su requerimiento de información, ingresado en la Solicitud N° 963, recibida a través del Portal de Transparencia del Estado:

Estadística de Reclamos por Materia e Isapres años 2015 y 2016.

Sector	Materia	Año 2015		Año 2016	
		Reclamos	Resueltos	Reclamos	Resueltos
Banco de Chile S.A.	Atención al Cliente - Seguro	159	210	210	210
	Calendario y Beneficios	650	644	1.003	1.003
	Calendario de Salud	43	18	18	18
	Compras Médicas - Subsidio e Inicia. Labores	17	21	42	42
	Plan Auge (SES)	217	189	389	389
	Plan Ortopedi	1	0	0	0
	Requisitos y Modificación de Cotización	284	276	392	392
Requisitos de Cotización	282	187	280	280	
Seguros Medicos	60	60	122	122	
Total Banco de Chile S.A.		1.084	1.086	2.384	2.384
Banco de Crédito S.A.	Atención al Cliente - Seguro	248	34	303	303
	Calendario y Beneficios	157	147	294	294
	Calendario de Salud	8	12	28	28
	Compras Médicas - Subsidio e Inicia. Labores	15	6	28	28
	Plan Auge (SES)	34	47	85	85
	Plan Ortopedi	1	0	1	1
	Requisitos y Modificación de Cotización	43	40	223	223
Requisitos de Cotización	24	20	30	30	
Seguros Medicos	20	21	41	41	
Total Banco de Crédito S.A.		554	187	938	938
Caja Coste de Salud S.A.	Atención al Cliente - Seguro	3.375	3.727	6.466	6.466
	Calendario y Beneficios	275	252	560	560
	Calendario de Salud	59	75	144	144
	Compras Médicas - Subsidio e Inicia. Labores	78	26	83	83
	Plan Auge (SES)	136	74	248	248
	Plan Ortopedi	12	28	44	44
	Requisitos y Modificación de Cotización	113	108	444	444
Requisitos de Cotización	64	100	257	257	
Seguros Medicos	206	206	214	214	
Total Caja Coste de Salud S.A.		3.237	4.082	7.834	7.834
Caja Coste de Salud S.A.	Atención al Cliente - Seguro	1.881	1.887	4.741	4.741
	Calendario y Beneficios	224	222	5.014	5.014
	Calendario de Salud	182	98	191	191
	Compras Médicas - Subsidio e Inicia. Labores	21	26	114	114
	Plan Auge (SES)	187	183	352	352
	Plan Ortopedi	9	24	31	31
	Requisitos y Modificación de Cotización	174	188	310	310
Requisitos de Cotización	81	92	189	189	
Seguros Medicos	118	149	167	167	
Total Caja Coste de Salud S.A.		3.217	4.089	8.217	8.217
Caja Coste de Salud S.A.	Atención al Cliente - Seguro	2.288	4.222	6.202	6.202
	Calendario y Beneficios	162	121	1.716	1.716
	Calendario de Salud	78	60	108	108
	Compras Médicas - Subsidio e Inicia. Labores	42	49	91	91
	Plan Auge (SES)	182	182	489	489
	Plan Ortopedi	0	4	11	11
	Requisitos y Modificación de Cotización	112	161	404	404
Requisitos de Cotización	138	128	183	183	
Seguros Medicos	147	113	190	190	
Total Caja Coste de Salud S.A.		3.067	4.837	10.204	10.204
Caja Coste de Salud S.A.	Atención al Cliente - Seguro	913	1.176	1.188	1.188
	Calendario y Beneficios	612	610	847	847
	Calendario de Salud	24	75	79	79
	Compras Médicas - Subsidio e Inicia. Labores	15	19	41	41
	Plan Auge (SES)	62	111	221	221
	Plan Ortopedi	1	0	18	18
	Requisitos y Modificación de Cotización	189	179	204	204
Requisitos de Cotización	82	84	104	104	
Seguros Medicos	24	21	103	103	
Total Caja Coste de Salud S.A.		1.728	2.044	3.823	3.823
Caja Coste de Salud S.A.	Atención al Cliente - Seguro	3	0	3	3
	Calendario y Beneficios	0	0	18	18
	Calendario de Salud	0	0	12	12
	Compras Médicas - Subsidio e Inicia. Labores	0	0	0	0
	Plan Auge (SES)	4	0	14	14
	Plan Ortopedi	0	0	0	0
	Requisitos y Modificación de Cotización	0	0	111	111
Requisitos de Cotización	0	0	0	0	
Seguros Medicos	11	17	28	28	
Total Caja Coste de Salud S.A.		18	27	182	182



Categoría	Detalle	Miles de Unidades		
		2011	2012	2013
Chippilama UMs	Adquisición Fines Básicos	-	4	8
	Coloforeo y Bibliofacturas	15	18	18
	Contratación de Salud	-	2	1
	Uso de Medicos - Subsidios e Ineq. Lastra	3	2	8
	Plan Auge (GES)	7	4	11
	Plan Grupos	5	2	3
	Subsidios y Modificación de Contratos	2	-	2
Terminación de Contratos	1	1	2	
Otros Materiales	1	2	2	
Total Chippilama UMs		22	36	56
Maple Fundación	Adquisición Fines Básicos	2	2	4
	Coloforeo y Bibliofacturas	26	26	51
	Contratación de Salud	1	-	1
	Uso de Medicos - Subsidios e Ineq. Lastra	-	1	1
	Plan Auge (GES)	13	18	23
	Plan Grupos	27	19	17
	Subsidios y Modificación de Contratos	3	-	2
Terminación de Contratos	2	-	-	
Otros Materiales	4	2	7	
Total Maple Fundación		58	62	106
Fuerza UMs	Adquisición Fines Básicos	19	41	57
	Coloforeo y Bibliofacturas	51	52	103
	Contratación de Salud	4	2	6
	Plan Auge (GES)	2	2	4
	Plan Grupos	13	-	13
	Subsidios y Modificación de Contratos	8	1	8
	Terminación de Contratos	1	1	2
Otros Materiales	7	12	23	
Total Fuerza UMs		99	122	264
De Bercel UMs	Coloforeo y Bibliofacturas	1	-	1
	Plan Auge (GES)	-	1	1
Plan Grupos	-	1	1	
Total De Bercel UMs		1	2	3
San Lorenzo UMs	Adquisición Fines Básicos	-	1	2
	Coloforeo y Bibliofacturas	1	-	2
	Contratación de Salud	1	-	1
	Plan Auge (GES)	-	2	1
	Otros Materiales	-	1	1
Total San Lorenzo UMs		2	4	7

