



UNIVERSIDAD DEL BÍO- BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL

ANÁLISIS AL GOBIERNO CORPORATIVO DE ISAPRE CONSALUD: ANÁLISIS BRECHAS EN LA ADOPCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS Y PROPUESTAS PARA SU BUENA IMPLEMENTACIÓN SEGÚN MARCO NORMATIVO

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

AUTOR : LETELIER CARRASCO, HÉCTOR

PROFESOR GUÍA: DR. MEDINA GIACOMOZZI, . ALEX IVÁN

CHILLÁN, 2014

Resumen

El término Gobierno Corporativo ha sido trascendental en los últimos años, comenzando en economías desarrolladas y siendo replicado en las economías emergentes, por lo que su estudio se ha masificado. En Chile se reglamentó a través de la Ley de Opas y Gobierno Corporativos, sin embargo, no incluye a todas las sociedades, solo a las que transan en la bolsa y, es por eso que la Superintendencia de Salud emitió la circular N°191, la cual fiscaliza el Gobierno Corporativo en las Isapres Chilenas.

Esta investigación en particular recoge el Gobierno Corporativo de Isapre Consalud, la cual cuenta con la mayor participación de mercado y a la vez, se encuentra implementado su Gobierno Corporativo, por lo que se realizó una encuesta a nivel corporativo para revelar su situación actual, la que muestra grandes avances, pero también hace pensar en mejoras relevantes, como asumir el tema de la autorregulación o también entregar más información a sus stakeholders.

Por todo lo anterior, es que este trabajo se preocupa de mejorar el Gobierno Corporativo de Isapre Consalud, desde políticas internas, hasta su visualización en el mercado en el cual se desarrolla.

Palabras claves: Gobierno Corporativo, Isapre Consalud, stakeholders, autorregulación.

Abstract

The term corporate governance has been crucial in recent years, beginning in developed economies and being replicated in emerging economies, so that their study has become commoditized. In Chile is regulated through the Takeover Act and Corporate Governance, however, does not include all companies, only those that trade on the stock market and that is why the Superintendency of Health issued you circulate No. 191, which oversees corporate governance in the Chilean Isapres

This particular research collects Isapre Consalud Corporate Governance, which has the largest market share and simultaneously, is implemented its Corporate Governance at a corporate level survey to reveal their current situation was conducted, which shows great progress, but also suggests significant improvements, such as assuming the issue of self-regulation or also provide more information to their stakeholders.

Given the above, is that this work is concerned with improving corporate governance Isapre Consalud from internal policies to display in the market in which it develops.

Keywords: Corporate Governance, Isapre Consalud, stakeholders, self.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.1 Antecedentes del problema.....	11
1.2 Justificación y relevancia del problema.	11
1.3 Alcances y limitaciones.....	12
1.4 Objetivo general.....	13
1.5 Objetivos específicos.....	13
1.6 Diseño Metodológico de la Investigación.	14
1.6.1 Tipo de Investigación.....	14
1.6.2 Métodos de la Investigación.....	14
1.6.3 Diseño de la Investigación.	14
1.6.4 Unidad de estudio.	15
1.6.5 Técnicas de Recopilación de Datos.	15
1.6.6 Instrumentos de Recopilación de Datos.....	15
1.6.7 Técnicas de Análisis.	16
CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEORICOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO.....	17
2.1 Teoría de la agencia.....	17
2.2 Conflictos y costos de agencia.....	17
2.3 Concepto de stakeholders.	20
CAPÍTULO III: GENERALIDADES DEL GOBIERNO CORPORATIVO	24
3.1. Definición de Gobierno Corporativo.....	24
3.2 Evolución del gobierno corporativo.....	24
3.3 Consejo de administración.....	28
3.3.1 Composición.....	29
3.3.2 Tamaño.....	30
3.3.3 La separación de las funciones del presidente del Consejo de Administración y el CEO	32
3.4 Órganos de control: El comité de auditoría.	32
3.5 Actualidad: Necesidad del establecimiento de un Gobierno Corporativo.	35
3.6 Principios, Políticas y Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en las Isapres.....	36

3.6.1 Principios del Gobierno Corporativo.....	38
3.6.2 Políticas del Gobierno Corporativo.	39
3.7 Pauta preliminar de aspectos a considerar, tendientes a comunicar a toda la organización las mejoras en la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.	40
CAPÍTULO IV: INSTITUCIONES, LEYES Y NORMAS QUE REGULAN EL GOBIERNO CORPORATIVO	43
4.1 Instituciones internacionales que regulan al gobierno corporativo.....	43
4.1.1 La OECD y los Principios de Gobierno Corporativo	43
4.1.2 Ley de Sarbanes Oxley	45
4.1.3 International Association of Insurance Supervisors (IAIS)	46
4.1.4 International Organization of Pension Supervisors (IOPS)	48
4.1.5 Unión Europea y Solvencia II	49
4.2 Regulación en Chile del gobierno corporativo en Isapres	49
4.3 Autorregulación de un Gobierno Corporativo	51
CAPÍTULO V: ISAPRE CONSALUD Y SU GOBIERNO CORPORATIVO	54
5.1 Funcionamiento de la Industria de Isapres	54
5.2 Gobierno Corporativo en Isapre Consalud.	58
CAPÍTULO VI: RESULTADOS	62
6.1 Consideraciones en la implementación de buenas prácticas en Isapre Consalud	62
6.1.1 Compromiso organizacional.	62
6.1.2 Situación actual en Isapre Consalud	62
6.2 Propuesta para la adopción y/o mejora de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en Isapre Consalud, según brechas consistente con marco normativo.	64
6.2.1 Norma 341, primer apartado.	64
6.2.2 Norma 341, segundo apartado.....	65
6.2.3 Norma 341, tercer apartado.....	66
6.2.4 Norma 341, cuarto apartado.....	66
CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	83
Anexo N°1: Diagnóstico Isapre Consalud.....	83
Cuestionario sobre Gobiernos Corporativos.....	83

Anexo N°2: Perfiles del Directorio 90
Anexo N°3: Norma 341 de la Superintendencia de Valores y Seguros aplicada a Isapre Consalud92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Definición de autores sobre el Gobierno Corporativo.....	27
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Clasificación de los stakeholders.....	22
Gráfico N°2: Número de cotizantes.....	53
Gráfico N°3: Participación de mercado de las Isapres Abiertas.....	54
Gráfico N°4: Organigrama Isapre Consalud.....	61

INTRODUCCIÓN

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, ya que la globalización ha implicado la necesidad de una coordinación internacional de esfuerzos para asegurar un crecimiento sostenido y compartido. Un buen régimen de Gobierno Corporativo ayuda a afirmar que las empresas utilizan su capital de manera eficaz, además asegura que se toman en consideración los intereses de todas las partes relacionadas y que la alta administración es responsable junto con la empresa y los accionistas. Esto ayuda a mantener la confianza de los inversionistas y atraer capitales estables de largo plazo.(Astorga, et al., 2003).

Dentro de las empresas privadas el Gobierno Corporativo es considerado como una estructura formada por lineamientos con la finalidad de promover la transparencia en las actividades y transacciones en la organización. Actualmente el Gobierno Corporativo no puede basarse sólo en normas, puesto que en muchos casos éstas varían y dependen de las condiciones culturales.

De acuerdo a una encuesta realizada por McKinsey & Co. el año 2002 muestra que tres de cada cuatro inversionistas está dispuesto a pagar un premio o sobrepago por un buen gobierno corporativo. La prima corresponde a la diferencia de precio que el inversionista pagaría por una empresa con buen gobierno corporativo frente a otra con resultados financieros similares, pero sin un buen gobierno corporativo. Lo anterior se fundamenta en el hecho que la existencia de un buen gobierno corporativo constituye en un elemento que brinda mayor seguridad de la inversión, asegurando sanas prácticas de Gobierno Corporativo. Mientras mayor sea la transparencia y más información exista, mayor será la confianza de los inversores y grupos de interés en el mercado.

Es por lo anterior que es necesario instaurar un Gobierno Corporativo que se base en principios y buenas prácticas de Gobierno Corporativo los que son aplicables a todos los entornos.

En el desarrollo de este documento se presentará en primer lugar la problemática de la investigación , se establece la metodología de la investigación en cuanto a su desarrollo teórico y práctico, en el capítulo I, luego se darán los fundamentos teóricos del Gobierno Corporativo, esto en el desarrollo del capítulo II; a continuación se presentan las generalidades del tema en estudio,

presentando los elementos que lo componen, incluyendo los principios, políticas y buenas prácticas de Gobierno Corporativo como también los factores claves a considerar en la implementación en el capítulo III; en el capítulo IV se presentan las instituciones, leyes y normas que regulan el Gobierno Corporativo; posteriormente en el capítulo V, se presenta el Gobierno Corporativo en la industria de la Isapres en Chile, esto en cuanto a un funcionamiento generalizado, para luego ahondar en Isapre Consalud; expuesto el tema anterior, en el capítulo VI, se exponen los resultados de la investigación identificando en primera instancia los factores que se consideran claves en la implementación de las “Buenas prácticas de Gobierno Corporativo”, se determinarán las brechas existentes en la adopción de las “Buenas prácticas de Gobierno Corporativo” según marco normativo diagnóstico solicitado por la Superintendencia de Salud a la Isapre, para concluir el capítulo con una propuesta de buenas prácticas y una pauta preliminar de acciones tendientes a comunicar a toda la organización la importancia de desarrollar “Buenas prácticas de Gobierno Corporativo”. Finalmente en el capítulo VII se detallan las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO I: PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del problema.

A fines de mayo del año 2013 la Superintendencia de Salud publicó la circular N°191, informando así acerca de las “Buenas prácticas del Gobierno Corporativo” para las Instituciones de Salud Previsional (Isapres) con la idea de mejorar el desempeño de estas instituciones, promover un conjunto de principios, normas internas y buenas prácticas que permitan con ello disminuir los riesgos a que se exponen, creando valor y considerando a todas las partes involucradas.

Aunque el futuro de las Isapres por ahora pareciera tener un signo de interrogación, las instrucciones de la Superintendencia de Salud son claras. Al igual que las AFP, compañías de seguros, bancos y sociedades anónimas, las Isapres deberán avanzar hacia la instauración de mejoras en el gobierno corporativo (GC). La autoridad considera necesario avanzar hacia la implementación de un modelo que ponga mayor énfasis en la prevención de los riesgos. Un enfoque de regulación que la Asociación de Isapres recibe de buena manera ya que siempre será beneficioso velar por la transparencia y propender a un ambiente saludable y de confianza, tanto al interior, como para los afiliados.

1.2 Justificación y relevancia del problema.

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, Circular IF/Nro. 191, superintendencia de Salud, 2013.

La necesidad de tener control sobre la operación de las empresas, y en consecuencia los problemas de fraude por falta de controles adecuados, siempre han existido; permitiendo que tanto propietarios como directivos y trabajadores, en los que se deposita la confianza para la supervisión y

administración de la entidad, se vean involucrados en malos manejos y problemas de crisis financieras.

Así mismo la gran cantidad de reclamos, por parte de afiliados y beneficiarios de las Isapres informados por la Superintendencia de Salud, fundamentan de sobremanera los esfuerzos por mejorar el Gobierno Corporativo y junto con ello mejorar la gestión de la industria

Resulta muy relevante que la Industria de la Salud en Chile cuente con “Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo” ya que afecta con ello varios tópicos, entre ellos la disminución de los riesgos a que se exponen, creación de valor, contribución a mejorar el desempeño de las Instituciones de Salud Previsional, considerando por sobre todo en su rol social. A través de antecedentes bibliográficos diversos y otras fuentes de información se analizarán la afectación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo a toda la organización y a los grupos de interés. Por ello la necesidad de establecer una estructura corporativa que lleve como estandarte una filosofía de ética y justicia que regule las actividades dentro de la empresa, según el marco normativo y que esto trascienda en beneficio de todos los involucrados.

1.3 Alcances y limitaciones.

Esta investigación analizará las características generales de la adopción de Buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la Industria de la Salud Privada en Chile, específicamente las buenas prácticas existentes y sus brechas en Isapre Consalud, según Circular IF/Nro. 191 de fecha 30 de Mayo del año 2013, normativa emitida por la Superintendencia de Salud, con el propósito de 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 los que se exponen, creando valor y contribuyendo en general con el mejor desempeño de las Instituciones de Salud Previsional en Chile. La idea central será analizar el Gobierno Corporativo y proponer mejoras en lo relacionado a las Buenas Prácticas de manera de adaptarse a los principios y políticas de Gobierno Corporativo sugeridos por la autoridad.

En este trabajo de investigación solamente se expondrán resultados acerca de las características de apego de Isapre Consalud a la normativa señalada anteriormente; asimismo se elaborarán propuestas para mejorar e implementar las Buenas Prácticas que puedan existir al interior de la Isapre, no se podrán obtener resultados prácticos pues solamente se harán las propuestas.

1.4 Objetivo general.

Proponer mejoras en la estructura de “Gobierno Corporativo” imperante en Isapre Consalud, de tal manera de cumplir las normas de buenas prácticas emitidas por la Superintendencia de Salud.

1.5 Objetivos específicos.

- 1) Describir los antecedentes del Gobierno Corporativo a nivel nacional e internacional y determinar la necesidad de su aplicación en la industria de la Salud.
- 2) Evaluar el marco regulatorio existente en Chile relacionado con las estructuras y buenas prácticas de Gobierno Corporativo para las Isapres.
- 3) Determinar el establecimiento de una adecuada estructura y buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la industria tendientes a lograr un mejor desempeño y transparencia en sus operaciones, considerando el derecho de todas las partes interesadas.
- 4) Determinar el funcionamiento actual del Gobierno Corporativo en Isapre Consalud.
- 5) Proponer pauta preliminar de aspectos a considerar, tendientes a comunicar a toda la organización las mejoras en la adopción de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

1.6 Diseño Metodológico de la Investigación.

1.6.1 Tipo de Investigación.

La investigación es de nivel descriptiva - explicativa, por cuanto se describen las prácticas de Gobierno Corporativo y aquellos elementos que la componen, se explica su incidencia a nivel de la industria, específicamente en Isapre Consalud, en el marco de la normativa vigente emitida por la Superintendencia de Salud y el clamor de la población por más y mejores servicios.

1.6.2 Métodos de la Investigación.

En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos:

- Descriptivo: Por cuanto se describen los aspectos legales y normativos de Gobierno Corporativo que regulan la industria de la Salud, además de ver como estos aspectos y/o prácticas son desarrolladas por Isapre Consalud.
- Inductivo: Para inferir los resultados del estudio y ser capaz de generar propuestas de buenas prácticas para un buen Gobierno Corporativo.

1.6.3 Diseño de la Investigación.

En este trabajo de investigación, en primer lugar se identificaron los problemas, en base a los cuales se proponen las soluciones correspondiente, asimismo se proponen los objetivos que persigue la investigación; estableciendo de esta forma una interrelación directa entre estos tres elementos metodológicos en base a las variables de la investigación.

Luego se desarrolló el planteamiento teórico y se obtendrán los resultados de la investigación, se contrastarán los objetivos específicos, lo que permitió contrastar y verificar el objetivo general de la investigación.

1.6.4 Unidad de estudio.

La investigación tomará como unidad de estudio a Isapre Consalud y las prácticas de buen Gobierno Corporativo existentes, cabe destacar que es la principal Isapre en Chile en término de número de cotizantes, ya que cuenta con una participación de mercado que alcanza el 22,3% según datos entregados por la Superintendencia de Salud a junio de 2013.

1.6.5 Técnicas de Recopilación de Datos.

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

a) Entrevistas:

Esta técnica se aplicó a los Gerentes de Isapre Consalud, y a Jefes de la Superintendencia de Salud relacionados con el área de interés, con el fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación.

b) Encuestas:

Se aplicó al Gerente Contralor de Isapre Consalud que por sus características participa del proceso en estudio, con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación.

c) Análisis documental:

Se utilizó esta técnica para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

1.6.6 Instrumentos de Recopilación de Datos.

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación son los siguientes:

a) Guía de entrevista:

Este instrumento sirvió como hoja de ruta para el desarrollo de la entrevista.

b) Cuestionario de encuesta:

Este instrumento se aplicó para llevar a cabo la encuesta.

c) Guía de análisis documental:

Este instrumento será de utilidad para anotar la información de normas, libros, revistas, internet y otras fuentes.

1.6.7 Técnicas de Análisis.

Se aplicaron las siguientes técnicas:

1. Análisis documental:

Esta técnica permitirá conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de internet y otras fuentes documentales.

2. Indagación:

Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad.

3. Conciliación de datos:

Los datos de algunos autores fueron conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.

4. Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes:

La información cuantitativa fue ordenada en cuadros que indican, conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEORICOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

2.1 Teoría de la agencia.

La teoría de la agencia tiene su origen en las relaciones de agencia estudiadas por Jensen y Meckling en el año 1976. Estos autores definen estas relaciones como: “El contrato establecido entre dos partes, ya sea implícito o explícito, bajo el cual una o varias personas (principal) encomiendan a otra (agente) realizar una serie de actividades en su nombre”. Este mandato por parte del principal al agente implica que el primero delegue en el segundo algunas facultades para que éste pueda tomar determinadas decisiones.

2.2 Conflictos y costos de agencia.

Como resultado de las relaciones contractuales que tienen lugar en la empresa surgen los denominados problemas o conflictos de agencia. Estos se fundamentan principalmente en la idea de que ambas partes de la relación, principal y agente, tienden a maximizar sus propios beneficios, lo que implica que el agente no suela actuar en interés del principal (Jensen, 1993). Principal y agente pueden tener intereses divergentes y actitudes diferentes frente al riesgo (Eisenhardt, 1989).

La separación entre propiedad y control, es decir entre las funciones de decisión y asunción de riesgo provoca estos problemas de agencia. En este sentido, el principal problema va a ser el de tratar de evitar los posibles comportamientos oportunistas de los directivos buscando su propio interés (Gedajlovic y Shapiro, 1998). Para ello se establecen contratos entre aquellos que requieren la asignación eficiente de los recursos (los accionistas) y aquellos otros responsables de la utilización de los recursos disponibles (los directivos), con el fin de alinear sus actuaciones y coordinar los objetivos de ambos. Estos contratos especifican los derechos de cada una de las partes, los criterios de desempeño con los que van a ser evaluados, etc. (Fama y Jensen, 1983). La elaboración de los mismos es complicada en la medida en que resulta muy difícil establecer un contrato perfecto, donde se contemple cualquier posible actuación del agente que afecte tanto a su propia riqueza como a la del principal (Brennan, 1995).

Los problemas o conflictos de agencia han sido analizados desde diversas perspectivas. No obstante, tanto las investigaciones teóricas como las empíricas coinciden en desarrollar cuatro problemáticas áreas clave: el riesgo moral, la retención de los beneficios, la aversión al riesgo y el horizonte temporal (McColgan, 2001).

El riesgo moral hace referencia a la importancia del papel que juega el directivo a la hora de tomar decisiones de inversión en la empresa. En este sentido, aparecen como conflictos el hecho de que el directivo decida aumentar sus propios beneficios en lugar de llevar a cabo decisiones de inversión que podrían incrementar el valor de la empresa a largo plazo (Jensen y Meckling, 1976, McColgan, 2001) o la inversión en proyectos específicos que aumenten su prestigio y poder (Shleifer y Vishny, 1989, Gedajlovic y Shapiro 1998).

La retención de beneficios puede perjudicar a los accionistas (Brennan, 1995). Esto se produce cuando los directivos se centran más en tomar decisiones estratégicas a largo plazo que aumentan el tamaño de la empresa a través de la diversificación (Jensen, 1986, 1993; Gedajlovic y Shapiro 1998), que en el reparto de beneficios a los propietarios (Jensen y Murphy, 1990). Además, estas retenciones disminuyen la probabilidad de control por parte del mercado externo (Easterbrook, 1984), lo que impide que pueda fomentarse que los directivos lleven a cabo decisiones que maximicen el valor de la empresa (McColgan, 2001).

En cuanto al horizonte temporal, el principal problema que se plantea es que los directivos se preocupen únicamente de los flujos de efectivo durante el período que están en el cargo. De este modo puede ocurrir que manipulen los resultados contables y favorezcan la inversión en proyectos a corto plazo para desarrollar actividades de elevado costo, encaminadas a la obtención de retribuciones extraordinarias que reducen la rentabilidad de la empresa e incrementan los costos, dejando de lado proyectos a largo plazo con una gran rentabilidad (Healy, 1985).

Finalmente, el último problema que podemos encontrarnos es la aversión al riesgo de los directivos. En el caso de directivos con aversión al riesgo sería bastante probable que pudieran llevar a cabo políticas que, en lugar de maximizar el valor de la empresa, limiten el riesgo para la misma,

llegando a producir un efecto negativo sobre el valor de la empresa (Chen et al., 2009). En este sentido, podrían llegar a reducir los niveles de deuda aunque estos le lleven a unos menores beneficios para la empresa (Jensen, 1986, Brennan, 1995).

Para poder resolver estos problemas de agencia se hace necesario realizar un control efectivo de los procedimientos, para que los intereses de directivos y propietarios se alineen (Fama y Jensen, 1983a; Denis y McConnell, 2003). La teoría de la agencia identifica y describe los mecanismos de gobierno que limitan el comportamiento de los directivos, evitando que busquen su propio interés en aquellas situaciones en las que principal y agente tienen objetivos diferentes. Se trata de arbitrar mecanismos que, en definitiva, reduzcan el oportunismo de los agentes (Jensen y Meckling, 1976). Estos mecanismos podrían ser la estructura de propiedad (Jensen y Meckling, 1976), la existencia de mercados de trabajo y de capital eficientes (Fama, 1980) y el consejo de administración (Fama y Jensen, 1983) como sistemas para controlar el comportamiento de los agentes (Hung, 1998). Hermalin y Weisbach (2001) afirman que los consejos de administración han evolucionado como parte de la solución de los mercados a los problemas de agencia que afectan a las empresas.

Estas divergencias que surgen entre principal y agente pueden paliarse, entre otros, a través del esfuerzo por parte del principal para controlar el comportamiento del agente a través de la restricción de presupuestos y de políticas de compensación mediante el establecimiento de unos incentivos adecuados para que el agente actúe a favor de los intereses del principal, incurriendo así en los denominados costos de supervisión o control (McColgan, 2001), diseñados para controlar las actuaciones de los agentes que se alejen de lo dictado por el principal.

La teoría de la agencia trata de resolver dos problemas fundamentalmente. Por un lado, los conflictos entre el principal y el agente, además del costo que lleva aparejada la resolución del conflicto; y, por otro lado, la actitud que tienen hacia el riesgo el principal y el agente (Eisenhardt, 1989). De esta forma, esta teoría trata de determinar cuál es la forma de contrato más eficiente dentro de la relación de agencia, teniendo en cuenta que las empresas buscan, en última instancia, la minimización de los costos.

En países desarrollados como EE.UU. y Reino Unido, el contexto institucional favorece la correcta aplicación de los contratos de agencia (Peng, 2003). En países subdesarrollados, sin

embargo, el contexto institucional hace que la aplicación de los contratos de agencia sea más costosa y problemática debido a la ausencia de mecanismos de control externos (North, 1990 y Wright et al., 2005). Esto hace necesaria la utilización de mecanismos de control internos que suplan dicha carencia y que permitan controlar la discrecionalidad directiva. (La Porta, et al., 2000; Denis y McConnell, 2003; Chernykh, 2008), que podría dar lugar a la aparición del oportunismo directivo (Shleifer y Vishny, 1997), ya sea bien a través de la expropiación del beneficio de los propietarios (Johnson et al., 2000) o de la mala gestión del mismo.

Diversos estudios han demostrado cómo los mecanismos internos de gobierno pueden mitigar el conflicto y reducir los costos de agencia. En relación al consejo de administración, por ejemplo, se requiere que sea independiente tanto de la gestión de la empresa como de sus accionistas y socios. Dicha independencia se puede determinar a través de la estructura y composición de dicho órgano. En este sentido, la presencia de consejeros externos o no ejecutivos (Baysinger y Butler, 1985; Jackling y Johl, 2009), que el presidente del consejo de administración no sea a su vez el CEO (Chief Executive Officer) de la compañía (Daily y Dalton, 1994; Vafeas y Theodorou, 1998; Elsayed, 2007), que los consejeros posean una participación significativa en el capital de la empresa (Morck et al., 1988; Bradbury, 1990; McConell y Servaes, 1990), o que exista un comité de auditoría en las empresas (Setia-Atmaja, 2009) mejorará el control de las mismas, aumentando la supervisión sobre la gestión y evitando posibles comportamientos oportunistas que disminuyan la riqueza de los propietarios, reduciendo, por tanto, los costos de agencia y, en consecuencia, obteniendo unos mayores resultados.

2.3 Concepto de stakeholders.

El término “stakeholders” nace por primera vez de la mano del Stanford Research Institute, en el año 1963, para identificar a aquellos grupos o personas sin los cuales la organización dejaría de existir (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997). No obstante, el concepto no surgió formalmente hasta el año 1984, en el trabajo de Freeman, “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”. Este define a los stakeholders como los individuos o grupo de individuos que pueden afectar o que se pueden ver afectados por el logro de los objetivos de la organización.

La definición de Freeman (1984) es posiblemente una de las definiciones más amplias del término. Según la misma, puede ser stakeholder prácticamente cualquier individuo, en la medida que

afecte o se vea afectado por los objetivos de la organización, sin establecer la obligación de que se produzca una relación de forma recíproca. Siguiendo un punto de vista amplio, partiríamos de la base de que las empresas pueden verse afectadas o pueden afectar a un amplio espectro de personas en sus actuaciones.

Hay también quien define los stakeholders desde un punto de vista más estricto. Tal sería el caso de Clarkson (1995), quien emplea el riesgo como elemento que determina la condición de los stakeholders. Atendiendo a la capacidad para soportar el riesgo por parte de los individuos, diferencia entre stakeholders voluntarios y stakeholders involuntarios. Los primeros son aquellos que, como su nombre indica, soportan el riesgo de forma voluntaria a través de la posesión de una participación en el capital de la empresa. Los segundos son los individuos que se encuentran en una situación de riesgo como consecuencia de la actividad de la empresa, sin que hayan podido hacer nada al respecto para evitarlo.

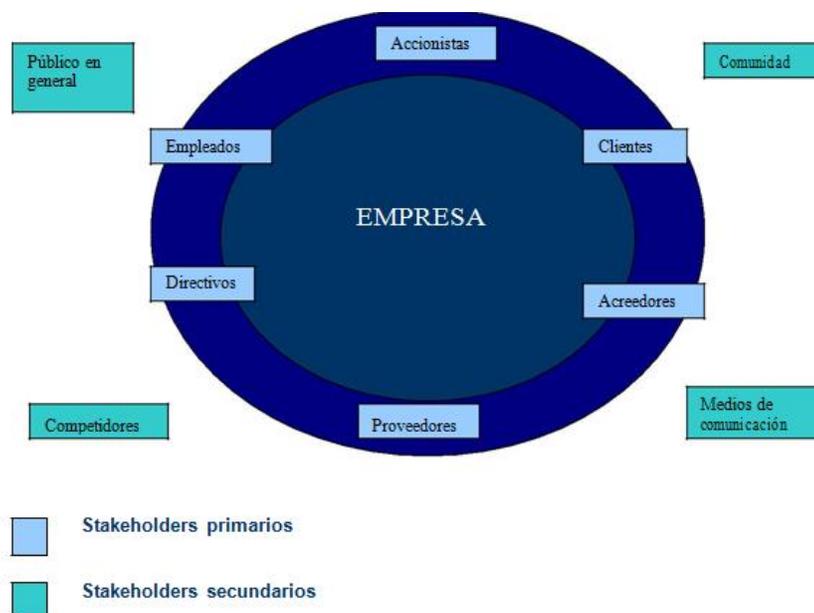
Siguiendo un punto de vista amplio, nos planteamos a continuación cuáles son concretamente los individuos o grupos de individuos que pueden afectar o que se van a ser afectados por la empresa. Concretamente, siguiendo a Donaldson y Preston (1995), nos vamos a centrar en aquellos individuos que tienen un interés legítimo en la empresa. De este modo, nos encontramos a la empresa como núcleo central y a cada uno de los stakeholders conectados con la misma a través de una relación de intercambio (Hill y Jones, 1992). Existe un amplio grado de acuerdo en cuanto a qué tipo de individuo o grupo de individuos pueden ser considerados stakeholder. Incluyen desde accionistas, acreedores, directivos, empleados, clientes, proveedores, gobiernos, comunidad local y el público en general, hasta los competidores y los medios de comunicación.

Muchos de ellos van a tener como deber principal contribuir al fin de la empresa con trabajo o capital principalmente, pero hay otros grupos en la sociedad, además de propietarios y empleados, ante los que la empresa es responsable. Asimismo, van a contribuir a la creación de las condiciones para que cada stakeholders reciba de la empresa aquello que espera de ella, conforme a la contribución que haya hecho en la misma (Argandoña, 1998).

Cada uno de estos stakeholders juega un papel importante en la empresa. Podemos distinguir

entre los denominados stakeholders primarios y stakeholders secundarios (Freeman, 1984). Los primeros son aquéllos que tienen un derecho sobre la empresa legalmente establecido y que, por tanto, su continua participación en la misma es necesaria para la supervivencia de la empresa. Los segundos influyen en la empresa sin poseer un derecho legítimo sobre la misma; éstos, a diferencia de los anteriores, no son necesarios para la supervivencia de la empresa, pero sus acciones pueden beneficiarla o perjudicarla. De este modo podríamos realizar la siguiente clasificación teniendo como punto de referencia a la empresa como eje central (Gráfico 1).

Gráfico 1. Clasificación de los stakeholders



Fuente: Basado en Freeman, (1984) y Mitchell et al., (1997)

La teoría de los stakeholders supone una visión integral de las empresas. Surge como rechazo a la idea de que las empresas debían maximizar los beneficios de un único stakeholder, los accionistas. En este sentido, los directivos de una empresa deberían tener en cuenta, en el momento de la toma de decisiones, los intereses de todos los individuos que forman parte de la empresa, en la medida en que cada uno de ellos resulta indispensable para la buena marcha de la misma o, lo que es lo mismo, el trabajo de todos ellos contribuye a incrementar el valor de la empresa. Desde la teoría de los stakeholders los objetivos de una corporación solo se alcanzarán equilibrando los objetivos, a menudo contrapuestos, de los diferentes grupos de interés. El logro de un equilibrio entre todos los stakeholders de la empresa puede contribuir a la adaptación a los cambios que se producen en su

entorno y a la supervivencia de la misma en el tiempo.

Desde esta perspectiva la empresa se considera como el instrumento que permite cumplir las expectativas de los stakeholders. No es suficiente con atender los intereses de los propietarios, sino que se debe tener en cuenta que son más las personas que forman parte de la empresa o interaccionan con ella, generando valor a la misma o demandando legítimamente un tipo de actuación, y que, por tanto, se deben atender también sus intereses, demandas y expectativas.

CAPÍTULO III: GENERALIDADES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

3.1. Definición de Gobierno Corporativo.

El gobierno corporativo se inicia a partir del trabajo de Jensen y Meckling (1976). En principio el estudio se centró en el mercado anglosajón y en empresas que cotizaban en Bolsa, posteriormente los estudios se han ampliado hacia empresas europeas y economías emergentes de todo el mundo. Más adelante se dan a conocer varias definiciones de Gobierno Corporativo según diferentes autores.

3.2 Evolución del gobierno corporativo

Se pueden identificar tres fases de estudio en gobierno corporativo: la primera surge después de la integración del cuerpo de investigación desarrollado en EEUU, en donde la mayor parte de la investigación empírica ha intentado comprender el gobierno corporativo en términos de la teoría de la agencia y ha relacionado sus diferentes dimensiones con el desempeño y valor de la empresa, principalmente para economías importantes como EEUU, Alemania y Reino Unido (Denis y McConnell, 2003); la segunda etapa de investigación integra en sus estudios al sistema legal y su relación de éste con los mecanismos de gobernanza y el desempeño de la empresa, realizándose estudios comparativos entre países (Denis y McConnell, 2003); y la tercera etapa amplía la investigación hacia economías emergentes, también se comienza a utilizar marcos teóricos diferentes a la teoría de la agencia e introduciendo aspectos menos tratados anteriormente como las funciones del gobierno corporativo de fijación de estrategias o el asesoramiento. De este modo se introduce una mayor dinamicidad en el estudio del gobierno corporativo, que va más allá del control, o se contemplan las diferencias que se producen de un país a otro o de una empresa a otra, dependiendo del contexto en el que se desenvuelven (Dedman y Filatotchev, 2008).

Uno de los principales cambios que han afectado a las estructuras de gobierno corporativo se refiere al consejo de administración, que se ha visto reforzada e impulsada en los últimos años y que hasta ese momento era una estructura que sólo figuraba en el papel y no ejercía en la realidad una

función de control de la gestión de los directivos. En este sentido, la primera etapa se orientó a responder dos cuestiones fundamentales: por un lado, el análisis del impacto que tenía el gobierno corporativo, concretamente la existencia del consejo de administración (Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980; Baysinger y Bulter, 1985; Zahra y Pearce, 1989; Hermalin y Weisbach, 1991), sobre el desempeño de la empresa, medido principalmente a través de indicadores de rentabilidad y de valor de mercado; por otro lado, se analizaba la incidencia de los mecanismos de gobierno sobre las decisiones realizadas por la empresa (Denis y McConnell, 2003) y los mecanismos referidos a la estructura del consejo de administración (Hermalin y Weisbach, 1988; Rosenstein y Wyatt, 1990; Pearce y Zahra, 1992), a la compensación ejecutiva, a la concentración de la propiedad (Prowse, 1992; Edwards y Fischer, 1994; Gorton y Schmid, 1996) y a los mecanismos de control externo.

La segunda etapa de investigación surge cuando Jensen (1993) reconoce al sistema legal como un mecanismo de gobierno corporativo que se ocupa del problema de agencia entre accionistas y directivos, lo que da lugar a un amplio cuerpo de investigación centrado en estudios comparativos entre países.

La tercera fase integra el estudio del gobierno corporativo también en economías emergentes. Surgen diversas perspectivas teóricas como los costos de transacción económica o la teoría basada en los recursos.

El concepto de gobierno corporativo surge entonces en un escenario económico donde los organismos nacionales e internacionales abogan por la divulgación de información relacionada con el buen gobierno corporativo, poniendo de manifiesto la gran importancia de la transparencia en los contenidos y en la difusión de la misma. Tal sería el caso de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), quien en el año 1999 emitió por primera vez unos “Principios de Gobierno Corporativo” que se han convertido en la referencia para inversores, políticos, empresas y otras partes interesadas de todo el mundo. Estos principios, actualmente han sido revisados con el objeto de adaptarlos a los nuevos tiempos, en la medida que existe una mayor consciencia de las ventajas que reporta el tener un buen gobierno corporativo y, por consiguiente, el desarrollo de unas buenas prácticas corporativas.

En estos principios (que se detallarán adelante) se encuentran los pilares básicos del concepto de gobierno corporativo que es empleado tanto por los países miembros de la OCDE como por los no miembros. El gobierno corporativo aparece como la estructura que permite asegurar un mayor control sobre la gestión y una mayor protección de los intereses de los inversores. De este modo, podemos decir que la adopción de mecanismos de gobierno corporativo asegura en mayor medida la existencia y aplicación de unas buenas prácticas de gobierno que contribuirán a aumentar la confianza de los inversores, reducir el costo de capital, asegurar el buen funcionamiento de los mercados financieros, y, por último, atraer fuentes de financiación más estables (OCDE, 2004, p.13). Actualmente, las compañías líderes han comenzado a elaborar informes integrados donde proporcionan, de manera conjunta y coordinada, información relativa, además de los resultados, perspectivas y estrategia empresarial, aspectos relacionados con el gobierno corporativo (International Integrated Reporting Committee, IIRC, 2011). Esto muestra la importancia que está adquiriendo el gobierno corporativo, en la medida en que se comienza a requerir en las empresas información relativa al mismo de igual modo que se requiere información sobre la estrategia o los resultados.

Las empresas, los inversores y los diversos grupos de interés o stakeholders, perciben que un buen sistema de gobierno corporativo puede incidir en una mejora del rendimiento, proporciona una mejor gestión de riesgo, mejora la satisfacción de los inversores y proporciona un mejor acceso a los mercados de capital (Ramaswamy et al., 2008). Por tanto, ya sea por las ventajas derivadas de tener un buen gobierno, por la presión social que se ha generado a partir de los escándalos financieros o por exigencia del marco legal, el gobierno corporativo ha adquirido una gran importancia y en las empresas se han creado estructuras organizativas dirigidas a asegurar buenas prácticas corporativas en ocasiones recogidas o plasmadas a través de códigos de buen gobierno o códigos éticos.

En este sentido, el gobierno corporativo puede entenderse desde dos acepciones, una reducida y otra amplia, (Allen, 2005). La definición reducida surge con el sistema anglosajón y su objetivo es proteger los intereses de los accionistas, mediante mecanismos internos de control, como el consejo de administración, los mecanismos de compensación de los ejecutivos y los mecanismos externos de control, la presencia de holdings, el control por parte de instituciones financieras y la deuda; mientras que la definición amplia reconoce al sistema legislativo y a las instituciones como factores

importantes en la protección de los intereses de los stakeholders, de tal forma que los recursos de la sociedad sean asignados eficientemente.

Tabla Nro. 1: Se muestran algunas de las definiciones según diversos autores.

AÑO	AUTOR	CONCEPTO
1983	Freeman	“Democracia corporativa que debe responder a las necesidades de los accionistas y otros stakeholders fomentando la participación de éstos en el proceso de gobierno”
1990	Baysinger y Hoskisson	"Conjunto de controles internos y externos que armonizan los conflictos de agencia entre directivos y accionistas, resultantes de la separación entre la propiedad y el control”
1993	Keasey y Wright	"Estructuras y procesos asociados con la producción, toma de decisiones y control dentro de una organización para asegurar que el agente actúe en beneficios de los accionistas y otros stakeholders”
1995	Blair	"Conjunto de arreglos legales, culturales e institucionales que determinan las actividades de las empresas que cotizan en bolsa, como es ejercido el control y cómo son asignados los riesgos y los retornos de la firma”
1997	Shleifer y Vishny	“Conjunto de mecanismos a través de los cuales los inversores se protegen a sí mismos de la expropiación de los agentes internos minimizando los costos de agencia”
1997	Keasey et al.	“Estructuras, procesos, culturas y sistemas que dan origen al desempeño exitoso de la organización”
1999	Fernández y Gómez	“Sistema completo de acuerdos institucionales y relaciones a través de las cuales las empresas son dirigidas y controladas”
2000	La Porta et al.	“Conjunto de mecanismos a través de los cuales los inversores externos se protegen contra la expropiación por parte de los agentes internos”
2003	Denis y McConnell.	“Conjunto de mecanismos institucionales y de mercado que inducen a los directivos de las compañías a tomar decisiones que maximicen el valor de la compañía y de sus accionistas”
2005	López Herrera y Ríos Szalay	“Reglas y prácticas que gobiernan la relación entre los administradores y los accionistas de las corporaciones, y los administradores con los grupos de interés como los empleados y los acreedores”
2005	Davis	“Sistema que describe la matriz institucional que canaliza los flujos de efectivo”

2005	Luo	"Sistema que distribuye los derechos y responsabilidades entre los diversos partícipes corporativos y precisa las normas y procedimientos para la toma de decisiones sobre asuntos corporativos. Asimismo asegura que todos los stakeholders reciban información confiable acerca del valor de la firma y motiva a los ejecutivos a maximizar el valor de la firma en lugar de perseguir objetivos personales"
2006	Filatotchev et al.	"Medios para asegurar que la gerencia reduzca al mínimo el riesgo para el accionista, incluyendo el espíritu emprendedor directivo de tal forma que los accionistas se beneficien del máximo potencial de la firma"
2007	Sánchez-Ballesta y García-Meca	"Medio para reducir los costos de agencia producidos por la alineación de los intereses entre gerentes y accionistas, lo cual podría conducir a una mayor valuación de la firma"
2009	Strange et al.	"Forma en que las compañías son gobernadas para operar de forma óptima, y cuyos objetivos son asegurar que los recursos sean asignados eficientemente y mantener a todos los stakeholders satisfechos"

Fuente: Elaboración propia

El gobierno corporativo puede ser definido como el sistema a través del cual las empresas van a ser dirigidas y controladas (Informe Cadbury, 1992; OCDE, 2004). Está formado por un conjunto de principios y normas que comprenden dos elementos básicos: por un lado, la estructura, que va a determinar cuál es la distribución de derechos y responsabilidades entre el cuerpo directivo, los accionistas y el consejo de administración; y, por otro, los procedimientos necesarios para la toma de decisión en cuestiones estratégicas y corporativas. Este conjunto de estrategias y procedimientos se adoptan de acuerdo a las características propias de la empresa y al entorno legal e institucional que les rodea, para lograr el objetivo de maximizar el valor de la firma y de sus grupos de interés, siendo el accionista el más relevante.

3.3 Consejo de administración.

El consejo de administración se constituye en el principal órgano del sistema de control interno de las empresas (Jensen, 1993). Se encarga de la supervisión, control y toma de decisiones en la sociedad (Fama, 1980; Zahra y Pearce, 1989; Johnson et al., 1996). Asimismo, es el órgano intermediario entre los accionistas y los directivos, ejerciendo un papel supervisor de la

discrecionalidad directiva y resolviendo los conflictos de agencia que pudieran surgir (Jensen y Meckling, 1976; Baysinger y Bulter, 1985; Hermalin y Weisbach, 1991; Denis y McConnell, 2003).

Dada la importancia del consejo de administración, es necesario conocer cuáles son los factores que más contribuyen a una actuación diligente por parte de este órgano interno de gobierno. En este sentido, la estructura del consejo de administración se ha analizado generalmente a través de tres variables: la composición del consejo, entendida como la proporción de miembros internos o externos que lo forman y que está asociada con la independencia del mismo (Hermalin y Weisbach, 1988; Rosenstein y Wyatt, 1990, 1997; Pearce y Zahra, 1992; Gabrielsson y Winlund, 2000); el tamaño del consejo, definido por el número de consejeros que lo integran (Yermack, 1996; Eisenberg et al., 1998); la separación de las funciones del presidente de la compañía y el CEO (Denis y McConnell, 2003; Abdullah, 2004; Jackling y Johl, 2009).

3.3.1 Composición.

La composición hace referencia a la proporción de consejeros internos o ejecutivos y externos o no ejecutivos. Los consejeros internos o ejecutivos son consejeros que desempeñan funciones de alta dirección o son empleados de la sociedad o de su grupo y que, por tanto, poseen un mayor conocimiento acerca de la empresa. Son los encargados de formular la estrategia y transferir la información a los consejeros externos, (Lipton y Lorsch, 1992 y Jensen, 1993). Los consejeros externos son aquellos que aportan a la empresa un conocimiento específico, por ejemplo de tipo financiero o estratégico, y que pueden ser agentes neutrales (independientes), elegidos en atención a sus condiciones personales o profesionales, o accionistas significativos de la empresa, no estando en ninguno de los dos casos vinculados a las tareas de dirección de la empresa (Dalton et al., 1998; Daily et al., 1999).

En cuanto a cuál es la composición adecuada, podemos decir que deberá estar constituido por una mayoría de consejeros externos y que el número de ejecutivos deberá ser el mínimo necesario. El consejo ejercerá una labor supervisora más eficiente si está compuesto mayoritariamente por consejeros externos, pues aunque los internos podrían aportar sus conocimientos y experiencia, no

ejercerán una labor supervisora muy estricta con respecto a los directivos (Fama, 1980; Weisbach, 1988; RosensteinyWyatt, 1990; Hermalin y Weisbach, 1998)

Diferentes trabajos han estudiado la relación entre el desempeño de la empresa y la composición del consejo de administración, centrándose la mayoría en el porcentaje de consejeros externos (Baysinger y Butler, 1985; Hermalin y Weisbach, 1991; Agrawal y Knoeber, 1996; Shleifer y Vishny, 1997; Bhagat y Black, 2002; Coles et al., 2008; Jackling y Johl, 2009). La mayor parte de la literatura se enfocó en un inicio en EEUU, relacionando variables relativas al desempeño de las empresas con la fracción de consejeros externos; no obstante, los resultados obtenidos no fueron uniformes (Hermalin y Weisbach, 2001). Algunos autores no evidencian una relación significativa entre la composición del consejo de administración y el desempeño de la empresa (Baysinger y Butler, 1985; HermalinyWeisbach, 1991; Daily y Dalton, 1992, 1993; Mehran, 1995; Dalton et al., 1998; Klein, 1998; Vafeas y Theodorou 1998). Otros evidencian una relación negativa (Agrawal y Knoeber, 1996; Coles et al., 2001; Franks et al., 2001). Estudios como el de Coles et. al. (2008), muestran una relación positiva entre el número de consejeros externos en compañías grandes y complejas y el desempeño de la misma.

Otros estudios sobre el consejo de administración concluyeron que los consejeros externos estabilizan y mejoran moderadamente los indicadores de desempeño operativo y crecimiento en ventas (Kaplan y Minton, 1994). Otros autores han encontrado también una relación positiva entre el desempeño y la presencia de consejeros externos (RosensteinyWyatt, 1990; Ezzamel y Watson, 1993; Hossain, Prevost, y Rao, 2001; Peasnell, Pope, y Young, 2005; Dahya y McConell, 2007).

En el caso concreto de economías emergentes, Filatotchev et al., (2007) demuestran que la independencia de los consejeros está positivamente relacionada con el desempeño de la empresa.

3.3.2 Tamaño.

Otra característica del consejo de administración que ha recibido mucha atención ha sido su tamaño. Dicha dimensión puede influir en la labor supervisora que realiza. Un tamaño elevado que, en principio, podría ser beneficioso, debido a que al haber más consejeros habría una mayor variedad de opiniones y podría incrementarse la capacidad de supervisión del consejo (PearceyZahra, 1992),

podría resultar finalmente menos efectivo por ineficiente. Un consejo de menor tamaño ayudará a disminuir los conflictos dentro de éste, con lo que el control que se ejercerá sobre el CEO será más efectivo (Jensen, 1993). Dado que el tamaño influye en la calidad y eficacia de sus decisiones, un mayor tamaño puede ir en detrimento de la efectividad del mismo, debido principalmente a problemas de coordinación y comunicación (Lipton y Lorsch, 1992; Jensen, 1993; Dennis y McConell, 2003), lo que conduce a los denominados problemas de agencia (Yermarck, 1996) que podrían suponer un impedimento para la toma de decisiones.

No obstante, no son estas las únicas razones que motivan la disminución en el tamaño de los CA. Presiones políticas e institucionales (Lipton y Lorsch, 1992; Jensen M., 1993; Wu, 2004), el tiempo requerido para identificar a los miembros que reúnan las habilidades y los costos asociados al agregar un miembro más al Consejo (Yermack, 2004), son otros de los motivos que han impulsado la disminución de este órgano.

En base a lo anterior, los resultados obtenidos por los distintos trabajos son dispares (Daily et al., 1999). Mientras la mayor parte de los estudios parecen mostrar una relación negativa entre el tamaño del consejo y los resultados o el valor de la empresa (Kini et al., 1995; Yermarck, 1996; Eisenberg et al., 1998), otros encuentran una relación positiva entre el tamaño y el desempeño (Pearce y Zahra, 1992; Dalton et al., 1998; Forbes y Milliken, 1999; Nicholson y Kiel, 2007). En este sentido, los principales argumentos son la reducción del poder de control sobre las actuaciones del CEO (Forbes y Milliken, 1999) y el hecho de que la presencia de un mayor número de consejeros proporciona un mayor volumen de experiencia, habilidades y conocimientos acumulados dentro de este órgano de gobierno (Nicholson y Kiel, 2007), lo cual provoca una mejora en el proceso de toma de decisiones y, por tanto, un mejor desempeño en las alianzas (Pearce y Zahra, 1992; Dalton et al., 1998). En definitiva, dependerá de las funciones que desarrolle el consejo de administración.

3.3.3 La separación de las funciones del presidente del Consejo de Administración y el CEO

Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, la coincidencia del presidente del consejo de administración con el director general de la compañía, circunstancia que se da con frecuencia, puede tener un efecto negativo en la actividad, independencia y profesionalidad de los órganos de control al ejercer una menor función de vigilancia (Jensen y Meckling, 1976; Denis y McConnell, 2003; Jackling y Johl, 2009).

Una de las tareas principales del consejo es evaluar al equipo de gestión, especialmente al CEO; por tanto, si la persona que gestiona la empresa está también presidiendo las reuniones del consejo y controlando la información interna que se proporciona, podría ser cuestionable la capacidad del consejo para evaluar y, en su caso, cambiar al CEO (Abdullah, 2004; Jackling y Johl, 2009).

Siguiendo esta misma línea, Jensen (1993) considera que la concentración del poder en una misma persona puede llevar a tomar decisiones en su propio interés en lugar de tener en cuenta al resto de partes interesadas de la empresa (Coles et al., 2001). En sentido contrario, la coincidencia de roles podría disminuir los posibles conflictos de intereses que pudieran surgir. Aun así, la separación de ambos poderes permitiría aumentar el control y asegurar, en mayor medida, el desempeño de la asociación (Kesner y Johnson, 1990; Daily y Dalton, 1994; Daily y Dalton, 1997; Dalton et al., 1998; Lin, 2005; Elsayed, 2007). En este sentido, la literatura es contradictoria en cuanto a los resultados de la dualidad y el desempeño de la empresa. Hay quienes encuentran una relación positiva (Donaldson y Davis, 1991; Rechner y Dalton, 1991; Lin, 2005), negativa (Abdullah, 2004) o incluso consideran que no existe una estructura óptima, si no que depende de diversos factores (Brickley et al., 1997; Vafeas y Theodorou, 1998; Elsayed, 2007).

3.4 Órganos de control: El comité de auditoría.

La estructura del consejo es un aspecto que cada vez está cobrando una mayor importancia. Ésta hace referencia a las diferentes comisiones en las que se estructura (John y Senbet, 1998). La

principal misión de estas comisiones es la de ayudar al consejo y facilitarle el desarrollo de sus actividades (Zahra, 1990) a través de la especialización en tareas determinadas (Klein, 1998).

La creación de comisiones delegadas en el consejo ha sido una variable estudiada en el gobierno corporativo de la empresa (Gabrielsson y Winlund, 2000; Carson, 2002). De este modo, se entiende que los consejeros se implican en los objetivos de la empresa a través de su participación en estas comisiones.

Siguiendo a Zahra (1990), podemos decir que son distintas las comisiones que pueden existir, la comisión de nombramientos, que se encarga de elegir a los futuros miembros del consejo y que, por tanto, se encarga de identificar a los posibles miembros potenciales; la comisión de retribuciones, que decide la política de retribución de los miembros ejecutivos de la empresa; y, por último, la comisión de auditoría, encargada de las actividades necesarias para asegurar la integridad de las decisiones directivas y de la solvencia financiera de la empresa.

De las comisiones mencionadas anteriormente, es el comité de auditoría el que cobra una mayor relevancia. Se trata de un comité delegado por el consejo de administración cuyo principal objetivo es garantizar la veracidad de la información contable suministrada por las empresas (Haron et al., 2005; Fernández y Arrondo, 2007).

La existencia de comités de auditoría no es una novedad. La SEC (Securities Exchange Commission) ya venía recomendando su constitución desde los años 40, reclamando su obligatoriedad en 1977 para las compañías que cotizaran en la Bolsa de Nueva York. A partir de los años 90 otros países anglosajones siguieron esta línea, estableciendo la necesidad de que la mayoría de sus miembros fueran consejeros independientes (Spira, 2003; Carson, 2002). El estudio de la composición y funcionamiento de estos comités no se hizo esperar y, a partir de mediados de los años 80, Eichenseher y Shields (1985), Pincus, Rusbarsky y Wong, (1989) o Menon y Williams (1994) analizaron la formación voluntaria de comités de auditoría en las compañías cotizadas de Estados Unidos. Encontramos también los trabajos de Collier (1993) en el Reino Unido, Bradbury (1990) y Sharma et al., (2009) en Nueva Zelanda, Carson (2002) y Cotter y Silvester (2003) en Australia y Al-Mudhaki (2004) y Puri et al. (2010) en la India. En la Europa continental han abordado este tema Piot

(2004) en Francia, Willekens, Bauwhede, y Gaeremynch, en Bélgica (2004), y Pucheta y De Fuentes (2006) en España.

El comité de auditoría se presenta como un mecanismo de gobierno corporativo cuyas recomendaciones, reglamentos, composición y características van a variar mucho, dependiendo del país donde nos encontremos. Las primeras regulaciones y recomendaciones sobre el comité de auditoría surgen en Estados Unidos por parte de la SEC durante los años 40 (Birkett, 1986), cuando se establece como requisito para todas las compañías que cotizan en bolsa la formación obligatoria de estos comités (Spira, 2003). Posteriormente, en el año 2002 tiene lugar una de las mayores iniciativas legales en relación con el gobierno corporativo a nivel mundial, la publicación de la Ley Sarbanes-Oxley (EE.UU), que aparece como respuesta a los escándalos financieros que se estaban produciendo a nivel mundial (el caso Enron, entre otros). El principal objetivo de esta Ley es proteger a los inversores, recogiendo una serie de obligaciones para las empresas admitidas a cotización en EE.UU, la mayoría de ellas relativas a la auditoría de cuentas y divulgación de información financiera.

Las iniciativas estadounidenses fueron seguidas muy pronto por distintos países (Collier y Zaman, 2005), encontrándonos en el plano europeo con el papel activo que ha jugado la Comisión Europea promoviendo en sus distintos informes, entre otras cosas, la necesidad de crear comités de auditoría (1996) y la supervisión de las funciones de dicho comité (2003). Posteriormente, recomendó que, para garantizar su independencia, debería estar formado exclusivamente por miembros no ejecutivos o supervisores (2004).

El comité de auditoría constituye uno de los mecanismos que evitan el conflicto de agencia entre accionistas mayoritarios y las partes interesadas. Su tarea principal consiste en evaluar los sistemas de auditoría internos de las empresas (Carcello y Neal, 2000; Klein, 2002a), con el fin de salvaguardar la independencia de los auditores externos y evaluar y controlar el proceso de gobierno corporativo, la transparencia de la información y los conflictos entre directivos y accionistas. Para cumplir con todo ello, el comité de auditoría debe reunirse regularmente con los auditores externos (Deli y Gillan, 2000) con la idea de revisar los informes financieros, el proceso de auditoría y los mecanismos de control interno. En esta línea, estudios anteriores han demostrado cómo la independencia del comité a través de la presencia de auditores externos (Klein, 2002a; Williams,

2002; Cotter y Silvester, 2003; Piot, 2004), la frecuencia de las reuniones (Menon y Williams, 1994; Fernández y Arrondo, 2007) y la experiencia financiera de al menos uno de sus miembros (DeZoort,1998; Davidsson et al.,2004; DeFond et al. 2005; Rose y Rose, 2008) contribuyen a la efectividad de dicho órgano (Sharma, 2009), reduciendo la existencia de fraudes (Beasley et al., 2000) y la discrecionalidad directiva (Klein, 2002b), además de aumentar la calidad y la credibilidad de la divulgación voluntaria de de la información financiera presentada en los mercados (Watkins et al., 2004; Willekens et al., 2004; Karamanou y Vafeas, 2005).

3.5 Actualidad: Necesidad del establecimiento de un Gobierno Corporativo.

Los beneficios de un buen gobierno corporativo son amplios. Para las empresas, comprende ganancias por mayor eficiencia y calidad de la gestión, además se limitan riesgos, y potencialmente, se obtiene una mejor percepción por parte del mercado. Como resultado se eleva la confianza del mercado en la compañía, permitiendo una adecuada canalización de recursos hacia la empresa. Todo lo cual redundará en aumentos en competitividad y un menor costo de capital, lo que a su vez incrementa el valor de la compañía.

Una encuesta realizada por McKinsey& Co. el año 2002 muestra que tres de cada cuatro inversionistas está dispuesto a pagar un premio –o sobreprecio–por un buen gobierno corporativo. La prima corresponde a la diferencia de precio que el inversionista pagaría por una empresa con buen gobierno corporativo frente a otra con resultados financieros similares, pero sin un buen gobierno corporativo.

A nivel agregado, teóricamente una economía donde los buenos gobiernos corporativos son comunes generará más valor y por tanto mayor crecimiento. En efecto, la encuesta mencionada en el párrafo anterior refleja que el premio se incrementa en los países que muestran prácticas de gobierno corporativo más deficientes, ello sería evidencia de una pérdida de valor en los mercados por esta causa.

Adicionalmente, las buenas prácticas de gobierno corporativo resultan fundamentales para la operación de los mercados de capitales, por lo que en última instancia, determinarán las condiciones, las posibilidades y el grado en el que las empresas podrán financiar sus inversiones con recursos externos. En consecuencia, tal como destacan Agosin y Pastén (2003), un buen gobierno corporativo

es un objetivo primordial particularmente para las economías en desarrollo, ya que le permitiría incrementar las fuentes de financiamiento a sus empresas. Las economías desarrolladas, poseen mercados de capitales profundos y complejos, por lo que las empresas cuentan con diversas alternativas para obtener financiamiento, lo que vuelve menos crítica la necesidad de establecer buenas prácticas de gobierno corporativo.

Las recientes crisis financieras deben ser una alerta para que los líderes empresariales presten mayor atención a los aspectos intangibles del negocio y verifiquen cómo a través de ellos se crea y protege el valor de los accionistas.

Las crisis de grandes corporaciones globales en sectores como banca, consumo masivo o energía han puesto en evidencia que es necesario ampliar la gestión de gobierno corporativo. Hoy las prácticas de gobierno corporativo se quedan cortas si no incorporan la gestión de los activos intangibles y los integran como aspectos críticos en la toma de decisiones.

3.6 Principios, Políticas y Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en las Isapres.

El Gobierno Corporativo se materializa en un conjunto de principios y normas internas que enmarcan el proceso de toma de decisiones y contribuyen al objetivo de creación sustentable de valor en un marco de transparencia y ética. Estos principios y normas alinean los intereses de los que participan en el accionar de la institución y promueven el respeto a los derechos de todos los partícipes y grupos de interés que intervienen directa o indirectamente en ella.

En este contexto, y para avanzar en la incorporación del Modelo de Gobierno Corporativo, es aconsejable que las Instituciones de Salud puedan definir si así lo requieren, políticas y prácticas adecuadas de Gobierno Corporativo, asumiendo una administración de riesgos en todos los aspectos de su negocio, en base a un estándar conocido.

El concepto de buenas prácticas se puede ver reflejado claramente en los principios y políticas que se describirán a continuación, los cuáles proporcionan guías específicas para la aplicación en la industria de las Isapres en Chile, los organismos de regulación y los participantes en el mercado

también juegan un rol fundamental mejorando el marco legal, institucional y regulatorio que sostiene al gobierno corporativo, enfocándose en las empresas cuya propiedad se negocia públicamente. Dichos principios brindan sugerencias prácticas para los mercados bursátiles, los inversionistas, las corporaciones y otras partes que juegan algún papel en el proceso del desarrollo de un buen gobierno corporativo.

3.6.1 Principios del Gobierno Corporativo.

Entre los principios básicos que deberían servir de guía para el establecimiento de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las Isapres, se pueden citar los siguientes, los cuales fueron publicados por la OECD en 2004.

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 rodea al Sistema 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 N°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 de los contratos de salud y de la normativa legal vigente relacionada con los beneficiarios.
5. Propender al desempeño responsable de los órganos que administran la entidad, ya sea el directorio, consejo de administración, consejo de directores o entidad similar.
6. 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.

3.6.2 Políticas del Gobierno Corporativo.

Las principales políticas del Gobierno Corporativo deberían estar referidas a los siguientes ítems, los que fueron extraídos de la Circular N°191 de la Superintendencia de Salud.

1. Políticas sobre inversiones y financiamiento, que contribuyan 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, de 2005, de Salud.
2. Políticas que admitan la adopción de una metodología o acciones a seguir para la gestión de riesgos, que permitan administrarlos 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, aprobándolos procesos y procedimientos que la soportan.
3. Políticas referidas a la observancia de las obligaciones legales, regulatorias y contractuales.
4. Políticas sobre transacciones con partes relacionadas.
5. Políticas de transparencia y de confiabilidad en el suministro y acceso a la información general, tanto para los beneficiarios, como para 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.
6. Políticas para abordar los conflictos de interés, instalación de un sistema de denuncias 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 institucionales que se desean relevar.
7. 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 de los procesos de gobierno y control.
8. Políticas destinadas 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.
9. 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, aquellas referidas a sus

derechos, al otorgamiento de beneficios contenidos en los contratos de salud y sus tarifas.

3.7 Pauta preliminar de aspectos a considerar, tendientes a comunicar a toda la organización las mejoras en la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Comunicar los cambios públicamente trae beneficios a nivel interno y externo. A medida que el mercado toma conciencia de los cambios y reconoce su valor, se refuerza aún más el compromiso interno con los mismos. Además, el saber que una mejora anunciada públicamente sigue pendiente, puede estimular aún más el compromiso interno. Sin embargo, es importante tomar conciencia de que no todas las mejoras del gobierno corporativo se reconocerán y valorarán inmediatamente en el mercado. En este contexto, una comunicación, a nivel interno, clara sobre los cambios y sus valores es especialmente importante. Una estrategia general de comunicación puede aportar ventajas mutuamente beneficiosas que promuevan el compromiso de los empleados con los cambios, el reconocimiento, y la comprensión de las partes externas interesadas, los accionistas y el mercado.

Consideraciones Clave.

Los líderes de las empresas son los responsables de implementar los cambios.

Para poder mejorar con éxito las políticas y las prácticas de gobierno corporativo, es necesario que los líderes de las empresas asuman la responsabilidad de garantizar la implementación de los cambios en el gobierno. Su supervisión y apoyo durante la implementación, les permite dar el ejemplo desde los escalafones más altos y, si se combina con mecanismos efectivos de supervisión y seguimiento, pueden ayudar a garantizar el éxito de la implementación y la comunicación.

Comunicar los cambios.

Una vez que se hayan puesto en marcha las mejoras del gobierno, debe comunicar los cambios a nivel interno y externo. La respuesta de todas las partes interesadas ayudará a los líderes de la empresa a modificar los planes de mejora del gobierno, para adaptarlos a las necesidades, las demandas y la realidad actuales.

El buen gobierno corporativo requiere de mejoras continuas.

Todas las partes interesadas deben ser conscientes de que el buen gobierno requiere un enfoque de mejora continua, ya que las circunstancias internas y externas cambian. Las empresas deben mantenerse actualizadas sobre los avances relacionados con el gobierno corporativo a nivel mundial, regional y normativo. Deben implementar las mejores prácticas posibles para beneficiar a la empresa, sus accionistas y sus partes interesadas. Tema importante tiene relación con las tácticas y las técnicas que deben emplearse para manejar la repercusión de los cambios en la organización, cómo se perciben y qué puede aprenderse de las reacciones, a nivel interno y externo. Independientemente de las debilidades o fortalezas de las prácticas actuales de la empresa, la mejora del gobierno corporativo es un proceso continuo. Toma mucha importancia incluir plazos específicos para alcanzar objetivos concretos en las prácticas y políticas globales de gobierno. De hecho, la implementación de todas las medidas lleva tiempo, así como el lograr que estas arraiguen en la cultura corporativa de la empresa.

Implementado el Gobierno Corporativo.

No siempre es posible identificar previamente los posibles focos de resistencia, por lo que los resultados podrían llegar a un ritmo más lento que el esperado. Al desarrollar cronogramas para la implementación del plan de acción, se debe asignar tiempo a consultas internas destinadas a abordar las expectativas de todas las partes interesadas: es más fácil resolver las preocupaciones que conocemos que seguir adelante desatendiendo los problemas subyacentes. La falta de oportunidades para expresar estas preocupaciones y resolverlas, puede generar una resistencia pasiva, que podría reflejarse en la demora del proyecto por la falta de entusiasmo, fe o compromiso con el proceso de mejora. Para tener en cuenta, por supuesto, habrá muchos factores internos y externos que afectarán la planificación de plazos y el logro de objetivos. Cada situación es única. Por lo tanto, desarrollar un buen plan de comunicaciones e implementación es fundamental, claro está que se deberá ajustar los plazos originales a lo largo del proceso. Es esencial fijar plazos para el logro de los objetivos, para realizarlos se debe ser flexible

Gobernar el gobierno.

La creación de una estructura interna asegurará la eficacia del sistema de Gobierno Corporativo. Existen varias alternativas de este tipo para gobernar las mejoras de gobierno corporativo. En lugar de crear una entidad separada, la estrategia podría ser extender el alcance de la responsabilidad a un organismo existente ó a un ejecutivo de la empresa a cargo de esta función independientemente del enfoque, es importante contar con la participación de los líderes de la empresa: el Directorio, la Alta gerencia y, quizá, los accionistas mayoritarios. Se debe asignar responsabilidades claras para la supervisión de las acciones relativas al gobierno, para poder garantizar que los líderes de la empresa reciban información relevante y puntual sobre los avances, y para que tengan suficientes oportunidades de intervenir, corregir el rumbo, y de comunicar a toda la organización.

Es importante volver a enfatizar que el gobierno corporativo es un proceso continuo. En cada fase de mejora, la empresa debe continuar la reflexión sobre sus nuevas necesidades y las nuevas oportunidades que podrían surgir a partir de su modelo de gobierno corporativo. Esto es especialmente cierto cuando el panorama empresarial y los avances en materia de buen gobierno corporativo continúan su evolución.

CAPÍTULO IV: INSTITUCIONES, LEYES Y NORMAS QUE REGULAN EL GOBIERNO CORPORATIVO

4.1 Instituciones internacionales que regulan al gobierno corporativo

Dentro de este punto se realizará un desglose de algunas entidades que se preocupan y regulan al gobierno corporativo.

4.1.1 La OECD y los Principios de Gobierno Corporativo

La organización para la cooperación y el desarrollo económico (OECD) se fundó el 14 de diciembre de 1960 en París y dentro de sus objetivos principales se encuentra promover las políticas destinadas a:

- Alcanzar el mayor crecimiento sostenible de la economía y del empleo y, a aumentar el nivel de vida de los países miembros.
- Apoyar a una sana expansión económica tanto en los estados miembros como en los no miembros y que se encuentren en vías de desarrollo económico.
- Favorecer la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria, de acuerdo a las obligaciones internacionales.

Los países precursores de la OECD son: Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos.

Cabe mencionar también en este punto la existencia de 6 principios definidos por esta institución, los que se presentan a continuación:

- N°1: Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo.

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras”

- N°2: Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas”

- N°3: Tratamiento equitativo de los accionistas.

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos”

- N°4: El papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo.

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por la ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo y, a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero”

- N°5: Divulgación de datos y transparencia.

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa”

- N°6: Las responsabilidades del consejo.

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.”

Cabe mencionar que dentro de los principios que define la OECD el riesgo está considerado en el último principio, ya que debe ser el consejo quien revise y oriente la estrategia de la empresa, plantee los planes de acción y prevea una política de riesgos.

4.1.2 Ley de Sarbanes Oxley

Esta ley nace en julio de 2002 en Estados Unidos con la finalidad primera de monitorear a las empresas que cotizan en la bolsa de valores, específicamente en Nyse (Bolsa de valores de Nueva York) y, así poder evitar fraudes y riesgos de quiebra.

Esta nueva ley introduce dos grandes normativas, la primera de ellas tiene relación con el auditor, imponiendo reglas estrictas para quienes posean esta calidad y la segunda está orientada hacia la empresa, sus directores y administradores, introduciendo por exigencia que la empresa cuente con un sistema de control interno efectivo. Además, introduce el requerimiento de conformar un comité de auditoría, el cual debe estar integrado por miembros independientes y también certificar que a lo menos 1 de ellos cuenta con conocimientos en finanzas, con el fin de fortalecer la seguridad y transparencia del mercado.

Se puede reconocer que esta ley introduce cambios a la normativa vigente, los cuales se ven de manifiesto al exigir que la información sea de tiempo real, endurece las penas civiles por el incumplimiento de la ley, amplía niveles de responsabilidad, incrementa la frecuencia de la revisión de los estados financieros de las empresas, prohíbe las transacciones de los ejecutivos que se valgan de información privilegiada y limita a las empresas de auditoría, al reducir el giro de estas, otros cambios que introduce esta ley es prohibir los préstamos personales a directores y ejecutivos y también entrega protección a los empleados en caso de fraude corporativo, ya que la OSHA (Oficina de empleo y salud) se encargará de insertar al trabajador en menos de 90 días, además se establece el pago de una indemnización por daños.

En resumen, se puede concluir que esta ley es un aporte para las sociedades que transan en la bolsa, si bien no hace un reconocimiento directo al gobierno corporativo como tal, le asigna responsabilidades claras que se asemejan a las detalladas por la OECD, es por ello que tiene importancia al momento de su estudio.

4.1.3 International Association of Insurance Supervisors (IAIS)

Esta asociación fue establecida en 1994 en Basilea, Suiza y, es la encargada de regular y supervisar seguros en más de 200 jurisdicciones en alrededor de 140 países, lo que representa un 97% de las primas de seguros en el mundo y se encuentra organizada por el Banco de Pagos Internacionales (BIS)

Dentro de sus objetivos se encuentran los siguientes:

- Promover una supervisión eficaz y coherente a nivel mundial de la industria de seguros con el fin de desarrollar y mantener mercados justos.
- Contribuir a la estabilidad financiera mundial.

Su modalidad de trabajo está definida por ser una organización sin fines de lucro, la cual cuenta con un comité ejecutivo, cuyos miembros provienen de diferentes regiones del mundo, este a su vez es apoyado por 5 comités establecidos en los estatutos sociales, auditoría, presupuesto, estabilidad financiera, implementación y comités técnicos.

Los 3 pilares de esta asociación, son primero que todo el ajuste estándar, el cual puede ser entendido como el desarrollo de principios, normas y directrices que permitan una supervisión eficaz, además de elaborar documentos de apoyo para las supervisiones, el segundo pilar es la implementación la que se lleva a cabo mediante la colaboración de organizaciones internacionales y se fortalece a través de seminarios de formación y, finalmente el último pilar es la estabilidad financiera la que se refleja en el desarrollo de una metodología para la identificación de las aseguradoras a nivel mundial, como también del desarrollo de herramientas de vigilancia para las mismas.

A modo de resumen se puede establecer que esta asociación realiza una supervigilancia a un sector de la economía mundial que es el de los seguros, por lo que trabaja directamente con el estudio del riesgo que cada una de ellas interioriza al momento de realizar sus actividades. En el ámbito del gobierno corporativo, no realiza mayores alcances al tema.

4.1.4 International Organization of Pension Supervisors (IOPS)

La International Organization of Pension Supervisors, fue formada en Julio de 2004, es un organismo independiente forjado de la OECD, teniendo por meta el mejorar la calidad y eficiencia de la supervisión de los sistemas de pensiones privadas dispersas por el mundo, mejorando así su desarrollo y la eficiente operativa y que permite la provisión de una fuente segura de ingresos para la jubilación en tantos países como sea posible.

Dentro de los principios y directrices que esta organización propone se encuentran las siguientes:

- Buenas prácticas para la gobernabilidad de pensiones autoridades de supervisión.
- Directrices sobre la concesión de licencias de las entidades de pensiones.
- Buenas prácticas en la gestión de riesgos de inversiones alternativas de fondos de pensiones.
- Directrices de IOPS para la evaluación de supervisión de fondos de pensiones.
- Directrices de IOPS para la intervención de supervisión, aplicación y sanciones.
- Buenas prácticas para sistemas de gestión de fondos de pensiones.

Otro factor importante a destacar es que esta organización propone una supervisión basada en los riesgos, la cual se centra en la identificación de potenciales riesgos que enfrentan los fondos de los planes de pensión y también en la evaluaciones de factores financieros y operativos implementados para administrar y mitigar dichos riesgos.

Cabe destacar que esta organización no se limita a probar que las entidades están cumpliendo con las reglas, sino que también se preocupan de ver si la forma en que lo hacen significa que los riesgos están siendo atenuados apropiadamente. Además incluye medidas cuantitativas de riesgo detalladas como también establece criterios cualitativos sobre la gestión del mismo riesgo.

Según la literatura estudiada esta supervisión basada en los riesgos permite mejorar la efectividad de la supervisión utilizando recursos limitados, aborda inquietudes organizacionales

internas, se adapta a los cambios de la industria, cumple los requerimientos impuestos por la legislación y también permite adaptarse a los riesgos financieros cambiantes por naturaleza.

4.1.5 Unión Europea y Solvencia II

La Unión Europea, con el fin de reglamentar de mejor forma la supervisión de su sistema de seguros, es que ha presentado en 2007, una nueva norma la cual se denomina Solvencia II y fue presentado en 2007. Esta nueva normativa está dividida en 3 pilares fundamentales que se detallan a continuación:

- Pilar I: en este primer apartado se especifican los requerimientos cuantitativos que deben ser aplicados por las entidades y que se dividen en 6 secciones; valoración de activos y pasivos, provisiones técnicas, fondos propios, requerimientos de capital mínimo e inversiones. Este enfoque está basado en una valoración de todo el balance de las entidades de seguros.
- Pilar II: comprende los requerimientos cualitativos, así también como las reglas de supervisión aplicables a las empresas de seguros. Cabe destacar que se señala la utilización de la autoevaluación por parte de las entidades, en relación a los principios del sistema de gobierno, la gestión y el control interno.
- Pilar III: este último pilar tiene relación con la publicación de información al mercado, la cual debe ser presentada por todos los estados miembros, a fin de poder comparar la situación en cada uno de ellos.

Cabe destacar que esta normativa solo es aplicable a las empresas de Seguros y no se realiza una definición clara de Gobierno Corporativo, sin embargo, se utilizan elementos claves como la transparencia , responsabilidad, publicación de resultados, lo que da sentido a su estudio y también a su aplicación.

4.2 Regulación en Chile del gobierno corporativo en Isapres

Para comenzar este apartado es importante destacar la Ley de Sociedades Anónimas, la cual fue publicada en octubre de 1981 y vino a resguardar los vacíos que había con respecto a la legislación para sociedades anónimas, asumiendo como uno de sus objetivos principales la mayor regulación para sociedades anónimas abiertas, no así para las sociedades anónimas cerradas, además de nuevas reglas de transacciones en el mercado.

Esta misma entidad define como sociedades anónimas abiertas a aquellas sociedades jurídicas que hacen oferta pública de sus acciones en el mercado bursátil y, que además tengan 500 o más accionistas y aquellas en las que a lo menos un 10% de su capital suscrito pertenece a un mínimo de 100 accionistas. Su fiscalización permanecerá en manos de la Superintendencia de Valores y Seguros, además deberán inscribirse en el Registro Nacional de Valores.

Por otro lado se entenderá por sociedades anónimas cerradas todas las sociedades formadas con tal fin, y que no cuenten con las características descritas anteriormente, sin embargo, podrá ser administrada como sociedad anónima abierta si así se precisa.

En el ámbito de la administración o gestión, se estipula que las sociedades anónimas cerradas conformen su directorio con al menos 3 directores y las sociedades anónimas abiertas con un mínimo de 5 directores.

Entrando a otra normativa es que se presenta la Ley de Opas N°19.705 del año 2000, la cual se preocupa de la regulación de ofertas públicas para la adquisición de acciones y también establece un régimen de Gobiernos Corporativos. Esta nueva legislación atiende 4 grandes tópicos, entre los cuales se encuentra el comité de directores, las transacciones entre las partes relacionadas, el derecho a retiro y la acción civil derivada.

Tanto la Ley de Sociedades Anónimas como la Ley de Opas y Gobiernos Corporativos, no realizan un hincapié en algún tipo de sociedad en particular, sino más bien se refieren a ellas como abiertas o cerradas y desde esa clasificación se emiten las decisiones, sin embargo, hoy en día y con el fin de favorecer la transparencia en el mercado es que la Superintendencia de Valores y Seguros en conjunto con la Superintendencia de Salud emiten la Circular N°191 con fecha 30 de Mayo 2013(Informa normas sobre “Buenas prácticas de Gobierno Corporativo en Isapres”), la cual busca

poner mayor énfasis en la gestión del riesgo y en la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

La Circular N°191 además tiene por objetivo fortalecer y modernizar la función legal de supervigilancia y control sobre las Isapres en Chile, con el fin primero de resguardar los derechos de cada uno de los beneficiarios y también velar por el cumplimiento de contratos de estas instituciones de salud.

En cuanto a las políticas de Gobierno Corporativo que señala esta circular es importante destacar que se sugiere adoptar una metodología destinada a gestionar los riesgos, la cual deberá ser liderada por el directorio, además establece las normas para las transacciones entre las partes relacionadas, sobre la entrega de información a los beneficiarios, principalmente en aquella referida a sus derechos, tarifas y contratos.

Dentro de esta nueva normativa se establece un sistema de gestión corporativa de riesgo, el cual es definido como un proceso que permite administrar los riesgos de las Isapres, la cual es ejecutada por el directorio y, debe preocuparse de la estrategia de negocio, permitiendo determinar posibles eventos que causen daño a la Isapre. Cabe mencionar también, que la etapas fueron definidas por la Superintendencia de Salud y la primera de ellas es la identificación de los riesgos y le sigue el monitoreo de los mismos antes definidos.

Además de lo anterior, se recomienda que para el óptimo funcionamiento sea necesario desarrollar actividades como la gestión del riesgo, la verificación de cumplimiento, auditoría interna y una función técnica o actuarial, la que coordina el cálculo de las provisiones técnicas y se preocupa de la aplicación de la metodología utilizada.

4.3 Autorregulación de un Gobierno Corporativo

Si bien existe un marco regulatorio para el Gobierno Corporativo en Chile, este solo es exigible para las sociedades anónimas abiertas, es decir, a aquellas sociedades que transan sus acciones en la bolsa, por lo que las demás sociedades no se ven obligadas a realizar este cumplimiento, sin embargo, recientemente se produjo un cambio en la legislación, proponiendo una fiscalización del Gobierno Corporativo a las Isapres abiertas en Chile, generando un gran avance en esta materia.

Antes de referirse a la autorregulación es importante mencionar que todas las empresas buscan la generación de valor, además se debe mencionar que son el motor de las economías, ya que incorporan recursos, generan empleo y permiten el desarrollo nacional, pero también se debe tomar en consideración la legislación y por sobre todo la ética, ya que se debe evitar conductas irregulares que perjudiquen a la empresa.

La autorregulación, nace con el fin de adaptarse a los cambios en los mercados, en busca de generar el máximo valor a nivel global para la empresa, por lo que estas están atentas a hechos corporativos relevantes que pudieran afectar su imagen pública, previendo una forma de complementar la legislación vigente y asegurar sus estrategias.

Desde el punto de vista del Gobierno Corporativo, existen dos enfoques para la autorregulación (Lefort, 2008) ,los cuales se detallan a continuación:

El primero de ellos tiene relación con las bolsas de valores, ya que son estas instituciones las que pueden cumplir un importante rol contribuyendo a disminuir la asimetría de información entre los emisores y los inversionistas, lo anterior, se puede explicar cómo la entrega de una completa información sobre los requisitos para el listado de empresas, los requisitos para la transacción de títulos, el cumplimiento en el tiempo de requisitos de listado y transacción y, también en la información relevante de precios. Por otro lado las empresas, también deben cumplir requisitos similares, ya que deben actualizar sus indicadores de liquidez accionaria y de volúmenes transados, todo esto para proteger su reputación. Lo anterior, son simples medidas de autorregulación que permiten el normal funcionamiento de las bolsas de comercio, tanto nacionales, como extranjeras, y su credibilidad frente a los inversores.

Ahora bien, existe un segundo enfoque, el cual se refiere a la capacidad de las propias empresas a contribuir significativamente a mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo a través de la autorregulación, lo anterior, puede ser entendido como que las mismas empresas en su afán de captar fondos de los accionistas al menor costo posible, mejoren la calidad y compromiso de su Gobierno Corporativo. Tomo lo anterior, es posible con la existencia de un marco regulatorio, pero también con la iniciativa de las empresas, que busquen nuevas formas de cumplir con sus objetivos, sin dañar a ningún tercero involucrado, sino más bien creando valor para la misma.

CAPÍTULO V: ISAPRE CONSALUD Y SU GOBIERNO CORPORATIVO

5.1 Funcionamiento de la Industria de Isapres

El nacimiento de las Isapres se remonta al 19 de marzo de 1981, año en el que se publica el decreto con fuerza de ley N°3 que crea las Instituciones de Salud Previsional, entidades privadas que permiten la entrega de servicios de financiamiento, beneficios y seguros en materia de salud a trabajadores, pensionados y público en general, esto a través de una cotización mensual.

Cabe mencionar que la supervigilancia de estas entidades fue asumida por Fonasa desde 1981 a 1990, luego de este período lo hace la Superintendencia de Isapres hasta 2004 y, desde el 2005 es la Superintendencia de Salud quien según la Ley de Autoridad Sanitaria N°19.937 es el organismo público que deberá ejercer este deber, con el fin de asegurar derechos y garantías a las personas, preocupándose de la entrega de prestaciones efectivas e igualitarias para todos. En este sentido es que dentro de la estructura orgánica de esta institución se considera la Intendencia de Fondos y Seguros Previsionales de Salud, la cual entre sus funciones tiene la de fiscalizar a todas las Isapres, a Fonasa y también el Régimen de Garantías en Salud, así también, a la Intendencia de Prestadores de Salud, la cual dentro de sus funciones tiene la misión de fiscalizar a todos los prestadores de salud, ya sean públicos o privados, en la entrega de prestaciones de salud a sus beneficiarios.

Al revisar la industria de las Isapres en Chile, es importante mencionar que la regulación de este sector está dado por la Superintendencia de Salud como se mencionó anteriormente, en el caso de su financiamiento este es cubierto por el estado, las empresas y también por los cotizantes. En el caso de las aseguradoras es posible destacar la existencia de las Fuerzas Armadas, Fonasa, Mutuales y las Isapres.

Actualmente el mercado de las aseguradoras, en particular el de las Isapres está conformado por 13 actores, dentro del cual existen dos grupos, el primero de ellos está compuesto por 7 Isapres las cuales tienen el carácter de abiertas y representan el 97,3% de los afiliados, lo que se entiende como afiliación y planes de salud de oferta pública y el segundo grupo que abarca las otras 6 Isapres las que son cerradas, entendiendo este concepto como prestaciones a trabajadores de una determinada empresa.

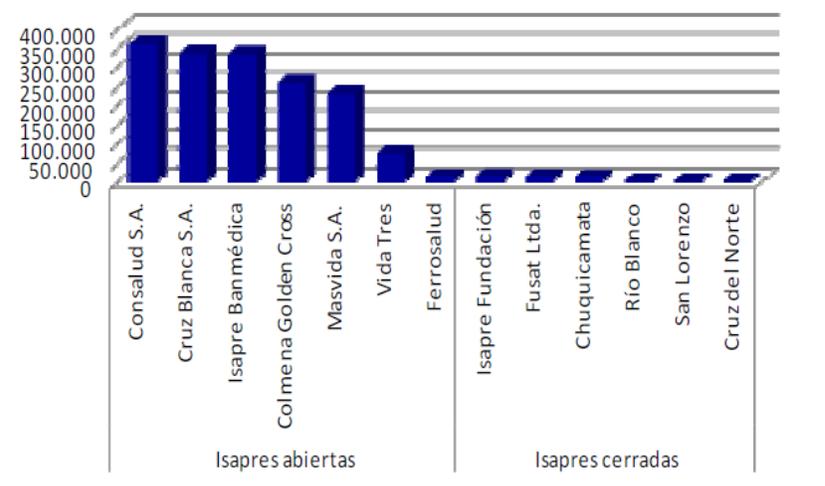
Isapres Abiertas

- Consalud S.A.
- Cruz Blanca S.A.
- Banmédica
- Colmena Golden Cross
- Masvida S.A. Vida Tres
- Ferrosalud

Isapres Cerradas

- Isapre Fundación
- Fusat Ltda.
- Chuquicamata
- Río Blanco
- San Lorenzo
- Cruz del Norte

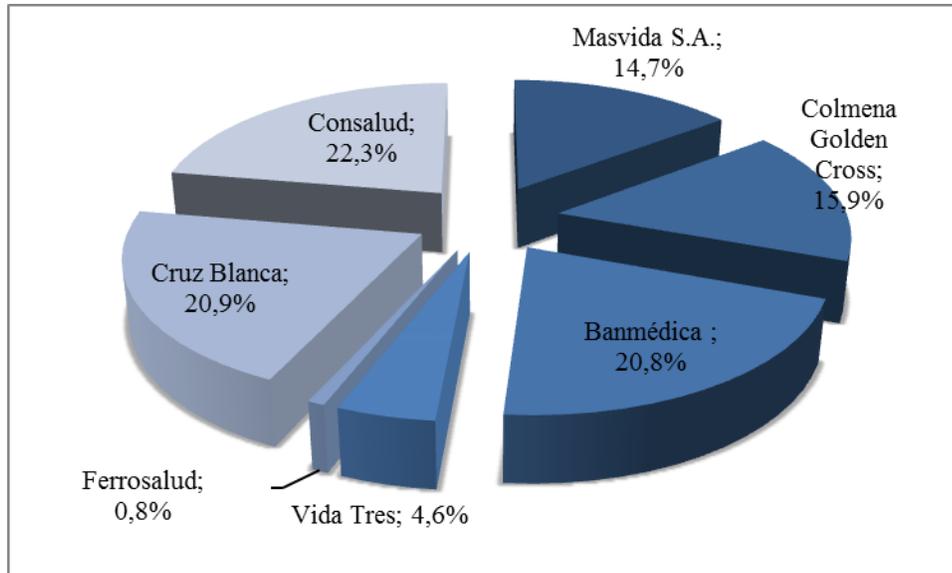
Gráfico N° 2: Número de Cotizantes (Marzo 2013)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de página web de Superintendencia de Salud (ww.supersalud.gob.cl)

El gráfico 2 muestra la distribución de los afiliados al sistema, y se puede observar claramente que existe una mayor participación en las Isapres abiertas, liderada por Isapre Consalud, quien cuenta con la mayor participación de mercado, con un 22,3% como se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico N°3: Participación de mercado de las Isapres Abiertas (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de página web de Superintendencia de Salud (www.supersalud.gob.cl)

También es posible considerar una segunda clasificación a las Isapres Abiertas, ya que estas están conformadas como Sociedades Anónimas Abiertas o Cerradas, lo que permite a las primeras cotizar en la bolsa y no así a las Isapres conformadas como Sociedades Anónimas Cerradas, por lo mismo se puede dividir nuevamente el primer grupo en los siguientes:

Isapres constituidas como Sociedades Anónimas Abiertas

- Banmédica
- Cruz Blanca

Isapres constituidas como Sociedades Anónimas Cerradas

- Vida Tres
- Consalud
- Colmena Golden Cross
- Masvida
- Ferrosalud

Ahora bien, al revisar a Isapre Consalud, empresa estudiada en esta tesis, podemos añadir que esta es una Isapre constituida en 1983, como una corporación bajo el nombre de Instituto de Salud Previsional “La Construcción”, teniendo como su principal objetivo prestar atenciones médicas de la forma y en las condiciones dispuestas por el ministerio de salud, que en esa fecha regulaba a estas entidades y a las Isapres en particular.

Ya en 1984 Isapre Consalud se sitúa en Chile como una red privada de salud de primer nivel, con alta tecnología, entregando sus servicios a lo largo del país, logrando con ello ser líder en participación de mercado.

En 1998 la Isapre cambió su figura legal a una sociedad anónima cerrada, con el fin de flexibilizar su estructura, lo que en el futuro le favorecería al momento de emprender nuevos proyectos y, es así que en el año 2000 se materializa una división de la Isapre Consalud S.A., la cual es controlada por Inversiones La Construcción S.A., quien posee el 99,99% de las acciones de Consalud.

Ya con 30 años de participación en el mercado Consalud ha podido consolidarse como la Isapre líder del mercado con un 22,3% de participación. Cabe destacar que dentro de los valores que persigue esta Isapre, se encuentra la honestidad, la confianza, el respeto, la lealtad y también la responsabilidad. Otro factor importante en esta Isapre es el hecho de contar con 4 pilares centrales en el ámbito de la gestión, entre los que destacan la orientación al cliente, los procesos internos, el crecimiento y aprendizaje y los recursos financieros.

Su Visión es: “Ser el canal de acceso de nuestros clientes a la salud privada de Chile para las prestaciones que requieran”.

La misión de Consalud dice: “Hacernos cargo de otorgar una oportuna y efectiva cobertura de salud a nuestros beneficiarios, proporcionando acceso a prestadores de primer nivel y orientándolos en la utilización de su plan de salud, para que obtengan respuestas eficientes a sus necesidades de salud”.

La estrategia busca: “Construir una oferta innovadora de productos que constituyan un verdadero seguro de salud para nuestros beneficiarios, apoyándose para esto en una sólida alianza con los prestadores de salud que conforman nuestra red y, en el conocimiento de las necesidades y características que definen a los clientes actuales y potenciales de la Isapre”.

También es importante mencionar la composición del directorio, el cual muestra la siguiente estructura:

Presidente:	Máximo Honorato Álamos
Vicepresidente:	Pedro Grau Bonet
Director:	Orlando SillanoZan
Director:	Pablo Ihnen de la Fuente
Director:	Guillermo Martínez Barros

Para Isapre Consalud, el valor es su capital humano, el cual busca crecer, aprender y llegar a ser los mejores del sistema, por lo cual procura mejorar constantemente el clima laboral dentro de sus dependencias. A modo de ejemplo se presentan los perfiles de cada uno de los directores en el Anexo N°2.

5.2 Gobierno Corporativo en Isapre Consalud.

El Directorio: El accionista controlador ILC (Inversiones La Construcción S.A.) enunciado en capítulo anterior, nombra al Directorio de la Isapre, que a su vez es el responsable de velar por las directrices generales de la organización y el nombramiento del Gerente General. Éste último, define la estructura gerencial y nombramiento de los cargos. El Directorio de Consalud se compone de cinco directores ya mencionados con anterioridad.

Comité de Directores: Existen dos comités permanentes: Comercial y de Auditoría. El Comité de Auditoría se preocupa de cumplir con el Plan de Auditoría, del seguimiento de la resolución de las situaciones detectadas tanto por auditoría interna como por las entidades reguladoras, control interno, fraudes y procesos. El Comité Comercial determina los lineamientos de productos,

comercialización de éstos, campañas de marketing, además del seguimiento en el cumplimiento de las metas establecidas en el presupuesto. El último año tuvo una redefinición estratégica; migró desde la meta “Ser el número uno en beneficiarios” hacia una estrategia de “Agregar valor a la cartera atrayendo segmentos más rentables”, mirando el valor esperado por tipo de beneficiario.

Mecanismos de comunicación entre los empleados y la alta dirección: Son desarrollados a través de reuniones informativas con las jefaturas, mailing, diálogos, charlas presenciales, y en forma personal. Existe un correo de Comunicaciones Internas y una intranet, ambos canales abiertos para recibir todos los comentarios, quejas y felicitaciones que los empleados quieran enviar.

Mecanismos de comunicación entre los accionistas y el Directorio: A través de la participación del Gerente General de ILC en los directorios, de la participación del Contralor de ILC en sesiones del Comité de Auditoría, en reuniones del Presidente del Directorio con ILC y miembros de la CChC.

Control del desempeño en sustentabilidad: El Directorio y el Comité de Directores son instancias en las que se discuten los temas relevantes en sustentabilidad para la compañía y se supervisa su avance. La Gerencia General es la encargada de resguardar el cumplimiento de las directrices emanadas del Directorio. La gestión de los temas relevantes se circunscriben a las gerencias de: Recursos Humanos, Fiscalía, Contraloría, y Desarrollo. Algunos temas sensibles son vistos por asesores externos, principalmente legales y comunicacionales. La evaluación de desempeño en los cargos de gerencias, subgerencias y jefaturas, incluyen diversos indicadores que se monitorean anualmente, los que inciden en la Gestión Estratégica del Desempeño y afectan incentivos variables.

Gestión de Riesgos

Isapre Consalud ha definido los lineamientos para administrar el riesgo de la compañía, de forma estructurada, para ello se han clasificado los riesgos, los que son medidos y monitoreados permanentemente. La medición de los riesgos, se hace en función de cuatro aspectos: Normativos, de efectividad, de eficiencia y seguridad (Tecnologías de Información, información sensible, fraudes, etc.). Existe un modelo dinámico que incorpora mejoras en forma permanente. A nivel de procesos, se diseñan los controles sobre las aplicaciones y procedimientos definidos, en gran

medida, por los gerentes de dichas áreas. Auditoría Interna verifica que los controles operen y que las reglas definidas se cumplan.

Resguardo de la transparencia y la integridad en la gestión del negocio

La compañía cuenta con valores explícitos relacionados con el comportamiento honesto y responsable, como también con la visión de estos temas que nace desde el Directorio. Además, el Comité de Auditoría tiene las tareas de: Velar por la existencia, eficiencia y cumplimiento de procedimientos administrativos y contables apropiados; revisar exhaustivamente los contratos administrativos celebrados por Isapre Consalud con personas o empresas relacionadas, y selectivamente a los prestadores médicos. Adicionalmente debe dar los lineamientos para el plan anual de auditoría interna y externa. La empresa ha implementado un sistema de auditoría interna, donde existe un Contralor, cuyo rol es mantener actualizado el Modelo de Control Interno, diseña del plan de auditoría interna en base a la evaluación estratégica de riesgos, revisar periódicamente los procesos críticos y proponer las modificaciones y mejoras a los procedimientos de la compañía en términos de seguridad y eficiencia. Asimismo, se encarga del control de fraude, retroalimentación a los procesos y de aplicar sanciones a los responsables, como también del control sobre los activos y pasivos, los ingresos y costos de la compañía, y su correcta contabilización. Se le ha encomendado al Contralor diseñar e implementar un manual de comportamiento ético de deberes y obligaciones en la relación con los clientes, proveedores y otros con los que se tenga relación comercial como empleado de la compañía. En 2011 se realizó un análisis del 100% de las unidades de negocio con respecto a riesgos relacionados con la corrupción y se avanzó en capacitar a los empleados en estas materias, que al 2012 alcanzó al 96% de los trabajadores. La compañía cuenta con un correo de Comunicaciones Internas que recibe los reclamos y denuncias de los trabajadores, los que son respondidos por Contraloría, cuidando la transparencia en la comunicación. Igualmente existe una Intranet Corporativa, totalmente activa, que le permite a todos los empleados entregar sus opiniones y comentarios respecto de todos los temas que están ocurriendo en la compañía: Noticias, decisiones e ideas que se están desarrollando en las distintas áreas de Consalud. No existe filtro ni censura para comentar por lo que es un espacio totalmente abierto para plantear inquietudes y opiniones. En 2012 se recibieron multas por UF 1.700 derivadas del incumplimiento de leyes y regulaciones en estos temas.

Aporte a la Sociedad: Vida Sana

Isapre Consalud tomó el compromiso de sensibilizar, educar y promover los beneficios de una vida sana y de la actividad física a toda la sociedad. Para ello, ha realizado por varios años diversas acciones orientadas a este fin, como por ejemplo: Corridas masivas en Maipú, en Rancagua y una especial para los socios LAN Pass. Otras actividades destacables fueron: Tour Universia C-Vive y Web C Vive. Sin duda, uno de los programas más difundidos en prensa fue Desafío XL, que tuvo en 2012 una cobertura en prensa televisiva y escrita.

CAPÍTULO VI: RESULTADOS

6.1 Consideraciones en la implementación de buenas prácticas en Isapre Consalud

6.1.1 Compromiso organizacional.

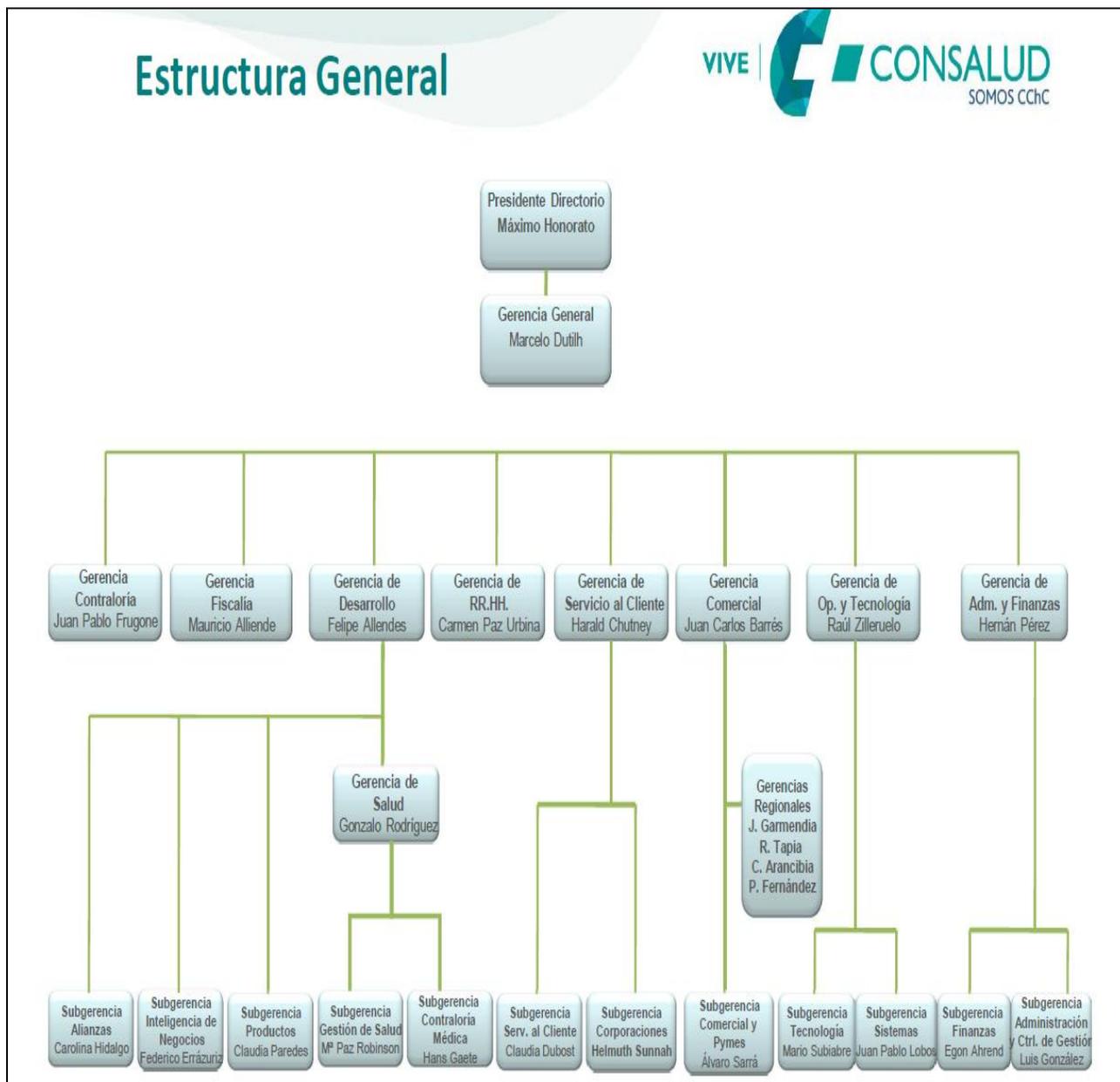
Es en esta parte del compromiso organizacional que toma fuerza la autorregulación como una práctica para mejorar el Gobierno Corporativo, ya que si todas las personas que forman parte de la empresa creen en su Gobierno Corporativo ayudarán a mejorar cada uno de los aspectos de este, entregando mayor información al momento de diagnosticar y también, adoptando de mejor manera los códigos de ética y conducta que sean desarrollados.

Todo lo anterior, servirá para mejorar la imagen de la empresa con respecto a sus stakeholders, lo que favorecerá a Isapre Consalud al momento de requerir nuevos accionistas, ya que al ser una empresa transparente, entrega mayor seguridad a quienes quieran invertir en ella.

6.1.2 Situación actual en Isapre Consalud.

Actualmente Isapre Consalud se encuentra trabajando arduamente el tema de Gobierno Corporativo, el que además será revisado por la Superintendencia de Salud, ya que desde 2014 será obligatorio para las Isapres en Chile, en ese sentido es que a continuación se presenta el organigrama de la empresa, el cual muestra la representación visual que hace Isapre Consalud, a través de las líneas de autoridad o cadenas de mando existentes, así como también las líneas de comunicación que permiten la toma de decisiones.

Gráfico N°4: Organigrama Isapre Consalud



Fuente: Isapre Consalud

En relación al organigrama anterior, se puede apreciar que Isapre Consalud es una empresa que realiza una departamentalización funcional en su primera línea, en la segunda línea ecléctica, ya que no existe un patrón común y en la tercera línea es territorial, buscando con esto la optimización de los espacios en los que se encuentran trabajando, permitiendo reconocer cada uno de los puestos

que existen dentro de esta empresa. En este sentido, es importante mencionar el esfuerzo que realiza esta Isapre por estar a la vanguardia, entregando el mejor servicio a sus clientes, lo que hoy en día le permite ser la Isapre con mayor participación de mercado.

En el punto siguiente se describirá el funcionamiento actual del Gobierno Corporativo en Isapre Consalud tomando como base la encuesta establecida por la norma de carácter general Nro. 341 emitida el 29 de Noviembre del 2012, por la Superintendencia de Valores y Seguros, practicada en la presente investigación, luego se identificarán las debilidades para posteriormente exponer las mejoras.

6.2 Propuesta para la adopción y/o mejora de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en Isapre Consalud, según brechas consistente con marco normativo.

La norma de carácter general Nro.341, fue creada para que los accionistas tengan más y mejor información respecto de los gobiernos corporativos de las sociedades anónimas, enfocándose en la adopción de las prácticas de buen Gobierno Corporativo.

Ahora bien, se presentará la Norma 341 (Anexo N°3)la que fue respondida por Isapre Consalud, a través del Gerente Contralor Sr. Juan Pablo Frugone I., la cual se dividió en 4 áreas de estudio para su mayor comprensión, el análisis será efectuado en primera instancia por apartado para luego extraer los comentarios relevantes.

6.2.1 Norma 341, primer apartado.

El primer apartado que realiza la Norma 341 (ver anexo N° 3, apartado N°1), tiene relación con el “Funcionamiento del Directorio”, preocupándose desde su formación hasta el reemplazo del mismo.

Este primer apartado cuenta con una subdivisión, la cual en primera instancia estudia la adecuada y oportuna información del directorio, en este caso fue posible observar que Isapre Consalud no cuenta con un procedimiento o mecanismo para la inducción de un nuevo director, por lo que se hace una propuesta para mejorar este ámbito, también considera la existencia de una

política para la contratación de asesores y especialistas contables, financieros y legales, a lo que Isapre Consalud responde afirmativamente, finalmente se considera las reuniones semestrales con la empresa auditora externa para la revisión de los estados financieros, lo cual también se realiza en Isapre Consalud.

La segunda subdivisión considera el correcto funcionamiento del directorio y su continuidad ante la ausencia de uno o más miembros, en la cual se considera el procedimiento para implementar mejoras al funcionamiento del directorio a lo que Isapre Consalud responde negativamente, también si existe un tiempo mínimo mensual que los directores deben destinar exclusivamente al cumplimiento de su rol en la Sociedad, Isapre Consalud responde afirmativamente y finalmente si el directorio cuenta con un mecanismo para mantener documentos de forma adecuada respecto de la sociedad a lo que Isapre Consalud responde afirmativamente.

Finalmente la última subdivisión, considera el tratamiento que el directorio le otorga a los potenciales conflictos de interés que pudieran surgir dentro del ejercicio del cargo de Director, en este sentido Isapre Consalud dice contar con un código de conducta, además se realizan propuestas consistentes con el marco normativo, como el resguardo de los conflictos de interés, información y transparencia, información confidencial y por último la implementación del modelo preventivo de delitos, cumplimiento de la Ley 20.393 sobre responsabilidad penal de las empresas.

En resumen de este primer apartado, se puede comentar que Isapre Consalud ha avanzado en lo que respecta al funcionamiento de su directorio, lo que le pueden significar ventajas en relación a las demás Isapres abiertas que participan en el mercado.

6.2.2 Norma 341, segundo apartado.

El segundo apartado (ver anexo N°3, apartado N°2) que establece la Norma 341, se enfoca en “La relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general”, dando importancia a cada uno de ellos sin importar su papel.

Este segundo apartado también realiza una subdivisión, la cual en primer instancia incluye la adecuada información que requieren los accionistas e inversionistas para la toma de decisiones, considerando primero que todo el proceso de postulación y elección de directores, presentando a los

accionistas los candidatos a director, a lo que Isapre Consalud responde negativamente, posteriormente se pregunta si la sociedad cuenta con un mecanismo que permita la votación remota, a lo que Isapre Consalud responde negativamente, luego se toca el tema de los mecanismo electrónicos para divulgar oportunamente información al mercado a lo que Isapre Consalud respondió negativamente, también se pregunta la existencia de una unidad o persona responsable de responder inquietudes a los inversionistas, lo cual si existe en Isapre Consalud, se pregunta por la existencia de un procedimiento formal para la revelación de información al mercado a lo cual Isapre Consalud responde afirmativamente, también se pregunta por la existencia de una página web actualizada, la que sí está presente en Isapre Consalud, pero podría ser mejorada.

En conclusión del segundo apartado fue posible observar que la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general puede ser mejorada a través de una mejor y mayor información a través de los medios electrónicos, conformando una página web con mayor información de Isapre Consalud.

6.2.3 Norma 341, tercer apartado.

El tercer apartado (ver anexo N° 3, apartado N°3) que establece la Norma 341 contempla la “Sustitución y compensación de ejecutivos principales”, preocupándose del procedimiento de sucesión de políticas y planes de compensación para los ejecutivos principales.

En lo que respecta a su aplicación Isapre Consalud dice contar con un procedimiento para facilitar el adecuado funcionamiento de la sociedad ante el reemplazo o pérdida del gerente general o ejecutivos principales, además Isapre Consalud ha establecido directrices y procedimiento formales en lo que respecta compensación e indemnización de gerentes generales y ejecutivos principales.

En resumen de este tercer apartado, es posible concluir que Isapre Consalud si cuenta con procedimientos de sustitución y compensación de ejecutivos principales.

6.2.4 Norma 341, cuarto apartado.

El cuarto apartado (ver anexo N°3, apartado N°4) que establece la Norma 341 es sobre la “Definición, implementación y supervisión de políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgo de la empresa”, con lo anterior, se observa que este último apartado incluye el

control interno que debe existir dentro del directorio y, también hace referencia a la gestión del riesgo, el cual bien administrado puede crear valor en la empresa.

En este sentido la subdivisión cuenta con 4 ítems, el primero de ellos se refiere a si la sociedad cuenta con políticas y procedimientos formales para la administración de sus riesgos a lo que Isapre Consalud responde afirmativamente, luego se pregunta por la existencia de un control diario de la administración de riesgo, a lo que también se responde afirmativamente, el tercer ítem habla de que si la sociedad cuenta con un procedimiento establecido y conocido por el personal para denuncias, al que también Isapre Consalud responde afirmativamente y finalmente se pregunta por la implementación del código de ética, el cual no está presente en Isapre Consalud.

En resumen, se puede apreciar que Isapre Consalud que no es una sociedad anónima abierta, si cuenta con importantes avances al momento de que la Superintendencia de Salud comenzara la implementación de la circular 191 que se preocupa de los Gobiernos Corporativos de las Isapres en Chile.

En relación a lo anterior se pueden extraer adicionalmente los siguientes comentarios relevantes:

- La adopción de las prácticas de gobiernos corporativos en Isapre Consalud es una materia que está avanzando al amparo de la normativa legal, no obstante aún quedan brechas que cubrir.
- Existe clara conciencia de que es importante para Isapre Consalud como actor relevante de la industria, generar una adecuada estructura de Gobierno Corporativo, mejorar y fortalecer las prácticas como también implementar otras que aún no están desarrolladas.
- La autorregulación como práctica permanente debe servir como guía de acción que apunte a una mejora continua y permanente que logre transparencia al sistema de salud en Chile.
- Existen brechas a considerar como relevantes al comparar la adopción de las prácticas en Isapre Consalud versus lo definido por la norma, en tal sentido se observó que de las 20 interrogantes de la encuesta, en 14 de ellas la respuesta fue afirmativa (Si) relacionada a la adopción de las prácticas de gobierno, esto constituye un 70 por ciento del total de preguntas. En especial, las áreas a mejorar se refieren a:

1. La sección 1 letra a), primer apartado Norma 341: respecto a que el Directorio cuente con un procedimiento/mecanismo “formal” para la inducción de cada nuevo director.
2. La sección B letra a), primer apartado Norma 341: respecto a que el Directorio cuente con un procedimiento “formal” para detectar e implementar eventuales mejoras en el funcionamiento del Directorio en su conjunto.
3. La sección 2 letra a), segundo apartado Norma 341: respecto a que el Directorio cuente con una política y procedimiento a objeto que el Gerente General elabore y ponga a disposición de los accionistas un documento que contenga la experiencia y perfil profesional de los candidatos a director.
4. La sección 2 b), segundo apartado Norma 341: respecto a que la sociedad cuente con un mecanismo que permita la votación remota y participación en tiempo real de los accionistas en las juntas de accionistas.
5. La sección 2 c), segundo apartado Norma 341: respecto a que la sociedad cuente con mecanismos electrónicos que permitan divulgar oportunamente al mercado en el transcurso de la junta de accionistas, los acuerdos que se adopten, así como también otros sucesos relevantes.
6. La sección 4 d), cuarto apartado Norma 341: respecto a que el Directorio no ha implementado código de ética que define los principios que guían el actuar, independiente del vínculo contractual con la sociedad.

Respecto de este último punto es preciso comentar que al no haber formalidad al respecto la respuesta a la interrogante fue negativa, no obstante se debe destacar que el código de ética está en etapa de construcción y validación para su futura implementación a la fecha de la presente investigación.

En relación a los anteriores puntos se recomiendan propuestas para la adopción de las prácticas, el detalle de ellas se encuentra contenido en Anexo N° 3.

- Se concluye además que aun existiendo respuestas afirmativas relacionadas a la adopción de prácticas de Gobierno Corporativo por parte de Consalud , es necesario avanzar en ellas formalizándolas ya que reúnen características para ser mejoradas, es el caso de las siguientes:
 1. La sección B letra b), primer apartado Norma 341: respecto si el Directorio ha establecido una política mediante la cual se propone a los directores el tiempo mínimo mensual destinado a cumplir

su rol en la sociedad, en este sentido la recomendación para mejorar la práctica se sustenta en formalizar el procedimiento actual además de poner esta información a disposición de los accionistas y del público general.

2. La sección 2 letra d), segundo apartado Norma 341: respecto de la información que por ley debe ser provista a los accionistas y al público en General relacionada a la situación, marcha y negocios públicamente conocidos de la entidad, en este sentido la recomendación para mejorar la práctica es que Isapre Consalud es su página Web, publique y que se encuentre a disposición de todos los accionistas e inversionistas una serie de presentaciones con la información financiera trimestral de la Sociedad.

3. La sección 2 letra f), segundo apartado Norma 341: respecto a que si la sociedad cuenta con una página Web, la cual se encuentra actualizada regularmente con información relevante de la sociedad, en este sentido la recomendación para mejorar la práctica es que es necesario implementar en el corto plazo la información que actualmente está en fase de prueba en Isapre Consalud y que dice relación con publicar en la página Web temas tales como: Manual de manejo de información de interés, Código de ética, Manual Política General de Habitualidad, Hechos esenciales, Comunicados de prensa, Presentaciones con información financiera para los inversionistas.

4. La sección 3 letra a), tercer apartado Norma 341: respecto si el Directorio cuenta con un procedimiento para facilitar el adecuado funcionamiento de la Sociedad ante reemplazo o pérdida del Gerente General o de ejecutivos principales, a pesar de que Isapre Consalud informa que existe procedimiento, este debe ser formalizado, además dicho procedimiento debe contemplar los cursos de acción en caso de reemplazo ó pérdida de ejecutivos clave y considerar aspectos de adecuado traspaso de funciones.

- Por otro lado existen adopciones a ciertas prácticas de gobiernos corporativos que más bien pareciesen estar en el ámbito del cumplimiento no así en lo estrictamente formal, como lo pueden ser la no existencia de procedimientos escritos y documentados o códigos.

Siendo consistente con los comentarios anteriores, las prácticas de buen gobierno corporativo deben ser fundamentadas en aspectos de fondo y continuo, como lo son: la autorregulación a través de agendas específicas de discusión sobre la marcha del negocio, la implementación de

normas y procedimientos de controles internos, la evaluación de eficiencia y efectividad de los riesgos y controles de tipo operacionales, administrativos, financieros, etc. y la creación de comités de auditoría que soporten al Directorio en estas materias de monitoreo de las actividades de los negocios alineados con sus estrategias, esto toma mucha importancia sobre todo en industrias altamente reguladas como las Isapres sobre todo por su rol social en Chile

En relación a los resultados y al diagnóstico realizado, se precisa entonces generar una propuesta para la implementación de las mejoras sugeridas en la investigación, en tal sentido se describen las siguientes acciones a considerar:

- Una vez realizados todos los análisis y establecidas las prioridades, la empresa debe diseñar un plan de acción para la implementación de las mejoras de gobierno corporativo.

Un plan formal contribuirá a institucionalizar los cambios y a establecer la responsabilidad de quienes cumplan tareas de implementación y supervisión. El plan de acción formal fija claramente las expectativas temporales para la implementación de las medidas y la materialización de los resultados previstos. Al contar con un plan de acción formal, se puede crear una hoja de ruta simple para identificar las medidas a tomar. La hoja de ruta podría incluir los siguientes elementos:

- Indicar acciones específicas de mejora en gobierno corporativo considerando prioridades en el caso de estudio una prioridad la constituye el código de Ética.
- Establecer mecanismos de comunicación: intranet, correo electrónico para comunicar los cambios y adopciones de buenas prácticas.
- Especificar cada resultado previsto para el proceso de mejora del gobierno corporativo.
- Definir el tiempo asignado a la implementación de cada elemento del plan.
- Identificar los hitos que marcarán el avance logrado e indicadores claros y medibles para cada resultado previsto.
- Crear un comité de Gobierno Corporativo que fije la pauta y que reporte directamente al directorio, este comité debe ser multidisciplinario por su relevancia en la sociedad.
- El gerente general y un director ejecutivo deben liderar el plan de mejora.

- Contratar a un consultor externo que participe en la implementación del plan en todas sus etapas.
- El comité de auditoría del directorio puede debatir y aprobar el plan de trabajo delineado a partir de la valoración inicial.
- Un plan también contiene plazos para completar las tareas, se deben designar a los responsables e incluir comentarios para resaltar cualquier dificultad o consideración especial relacionadas con la acción específica.
- Una vez que haya formalizado el plan, se debe comunicar a todos los interesados utilizando las vías de comunicación más adecuadas y disponibles.
- Se debe establecer incentivos o recompensas para cada nivel del equipo involucrado en el proceso, puede contribuir a motivar sus esfuerzos durante la implementación.

Las consideraciones anteriores se abordaron desde la necesidad de una preparación adecuada previa a emprender el proceso de mejorar el gobierno corporativo, se examinó la importancia de entender lo importante del desarrollo de la mejora continua en temas de Gobierno Corporativo y se subrayó el valor de establecer prioridades.

CONCLUSIONES

A fines de mayo del año 2013 la Superintendencia de Salud publicó la circular N°191, informando así acerca de las buenas prácticas del gobierno corporativo que las Isapres deberán comenzar a considerar. Este proceso que se enmarca en la necesidad de poner mayor énfasis en la gestión del riesgo y, en el que la industria ya se encuentra trabajando para incrementar la confianza y transparencia hacia las partes interesadas (Stakeholders) del Sistema de seguros de salud; Beneficiarios, Isapres, Prestadores de Salud y Superintendencia.

La citada norma, tal como ya se ha mencionado en la presente investigación busca generar un marco de referencia para estas instituciones, de manera tal que permita estandarizar ciertos aspectos de control interno y así abordar aspectos estratégicos y de procesos de las Isapres, para que los riesgos no se materialicen o llegar a un grado razonable de mitigación de los mismos.

En relación a las buenas prácticas de Gobiernos Corporativos, la norma busca que las Isapres implementen modelos que consideren de manera eficaz aspectos de autorregulación, transparencia, protección de los derechos de los afiliados, implementación de acciones de supervisión y/o vigilancia interna, segregación de funciones en los roles y responsabilidades de las organizaciones, considerando control por oposición de intereses y disposición hacia un desempeño responsable de los directorios, administración y ejecutivos de las instituciones. Estas normas de gobiernos corporativos deben salvaguardar aspectos tales como: Políticas sobre inversiones y financiamiento, gestión de riesgos, obligaciones legales, transparencia y confiabilidad de la información, conflictos de interés, entre otros.

En el ámbito de la implementación del Gobierno Corporativo en Isapre Consalud es clave considerar ciertos aspectos relevantes, tales como la definición de políticas y prácticas de Gobierno Corporativo que son vitales al momento de querer instaurar este sistema, ya que se debe tener en cuenta que es un proceso que necesita la existencia de medidas de autorregulación, reglamentación, compromisos, además de considerar la transparencia ante todo al momento de divulgar los datos y, también considerar la existencia de supervisores que se preocupen de la vigilancia de la gestión. Otro aspecto relevante es que el directorio cuente con la autoridad e independencia con respecto a la alta gerencia, lo que permita la realización de las actividades cotidianas de la mejor forma, esto con el fin de evitar los problemas de agencia antes señalados, cabe destacar que es importante que se

considere el factor formación, al momento de formar el directorio, ya que se necesita que sean profesionales que además de contar con las habilidades cuenten con la formación necesaria.

Y finalmente es importante referirse a la instauración y validación de un comité de auditoría y también de un comité de riesgos, ya que ambos no son obligatorios como el comité de directores para las sociedades anónimas abiertas que transan más de 1.500.000 UF, pero si son importantes al momento de la supervigilancia de las sociedades, ya que el comité de auditoría se preocupa de la parte financiera de cada empresa y el comité de riesgos permite administrar adecuadamente los riesgos de la organización.

En resumen del párrafo anterior, se puede señalar que existen diversos factores a considerar en la implementación de un Gobierno Corporativo, pero dentro de los más importantes se destacan los siguientes factores, que fueron descritos anteriormente.

- Definir políticas y prácticas formales de Gobierno Corporativo.
- El directorio debe contar con autoridad e independencia con respecto a la alta gerencia.
- Instaurar un comité de auditoría y otro de riesgos.
- Lograr transparencia hacia el mercado y grupos de interés a través de información clara y oportuna.

El avance y la dinámica de las regulaciones permitirán que las exigencias sean cada vez mayores no obstante la anticipación a través de la autorregulación formarán un aspecto fundamental a la hora de lograr la transparencia y reputación que debe garantizar el sistema privado de salud en Chile.

De acuerdo a los aspectos precedentes y según lo investigado se resalta lo siguiente:

Isapre Consalud tiene importantes avances en lo que respecta a su Gobierno Corporativo y a la adopción de buenas prácticas de acuerdo a marco normativo establecido por la disposiciones vigentes, especialmente en lo que respecta a su directorio, no obstante la formalización de políticas y/o procedimientos especialmente en materias de inducción de nuevos directores, implementación

de eventuales mejoras en el funcionamiento del directorio son aspectos en los cuáles se puede avanzar.

La información, transparencia y buena reputación son aspectos claves en la industria, en tal sentido Isapre Consalud resalta su importancia desarrollando para ellos distintos mecanismos de comunicación, entre los que se cuentan su intranet, página Web, etc. en tal aspecto considerar que un aspecto débil es no contar con un mecanismo que permita la votación remota y la participación en tiempo real de los accionistas. Mecanismos de denuncias internas forman parte de su política de transparencia. Isapre Consalud mantiene políticas de resguardo de conflictos de interés que puedan surgir en el desempeño, al estar comprometida con las más altas normas de conductas éticas.

Isapre Consalud cuenta con adecuados resguardos respecto de la continuidad del funcionamiento de la sociedad ante reemplazo o pérdida de sus ejecutivos principales junto con ello ha definido directrices y procedimientos en lo que se relaciona con las compensaciones e indemnizaciones a gerentes y ejecutivos principales.

Isapre Consalud mantiene adecuadas políticas relacionadas con procedimientos de control interno y de gestión de riesgos y su apego a las normas legales es claro.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdullah, S.**(2004)*Board Composition, CEO Duality and Performance among Malaysian Listed companies*, Corporate Governance.
- Agrawal, A. y Knoeber, C.** (1996)*Firm performance and mechanisms of control agency problems between managers and shareholders*.Journal of FinancialandQuantitative Analysis.
- Allen, F.** (2005)*Corporate Governance in Emerging Economies*.Oxford Review ofEconomicPolicy.
- Al-Mudhaki, J. y Joshi, P. L.**(2004)*The Role and Functions of Audit Committees in the Indian Corporate Governance: empirical findings*, International Journal of Auditing.
- Argandoña, A.**(1998)*The Stakeholders Theory and the Common Good*, Journal ofBusiness Ethics
- Astorga, C., Beas, P., Carmona, J., Hoffa, A.** (2003)*Gobierno Corporativo como instrumento de creación de valor*. PublicaciónUniversidad de Chile.
- Baysinger, B. D. y Butler, H.**(1985)*Corporate governance and the board of directors: Performance effects of change in board composition*. Journal of Law,Economics, and Organization.
- Beasley, M. S., Carcello, J. V., Hermanson, D. R. yLapides, P. D.** (2000) *FraudulentFinancial Reporting: Consideration of Industry Traits and Corporate Governance Mechanisms*, Accounting Horizon.
- Bhagat, S. y Black, B. S.** (2002)*The non-correlation between board independence and long-term firm performance*, Journal of Corporation Law.
- Birkett, B.S.** (1986)*The Recent History of Corporate Audit Committees*, TheAccounting Historians Journal.
- Blair, M.** (1995)*Ownership and Control: Re-Thinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Washington DC
- Bradbury, M.E.** (1990)*The incentives for voluntary audit committee formation*, Journal of Accounting and Public Policy.
- Brickley, J., Coles, J. y Jarrell, G.** (1997)*Leadership Structure: Separating the CEO and Chairman of the Board*, Journal of Corporate Finance.
- Carcello, J.V. y Neal, T.L.** (2000)*Audit committee Composition and Auditor Reporting*, The Accounting Review.
- Carson, E.** (2002)*Factors Associated with the Development of Board Sub-committees*,Corporate Governance.

- Chen, D. Park S.H. y Newbury, W.**(2009)*Parent contribution and organizational control international joint ventures*, Strategic Management Journal.
- Circular IF/ N° 191.**(2013) “*Informe sobre buenas prácticas del Gobierno Corporativo en Isapres. Intendencia de Fondos y Seguros Previsionales*”, Sub departamento de Regulación.
- Clarkson, M.B.E.** (1995)*A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, Academy of Management Review.
- Coles, J. W., McWilliams, V. B., y Sen, N.**(2001)*An examination of the relationship of governance mechanisms to performance*, Journal of Management.
- Coles, J., Daniel, N., y Naveen, L.**(2008)*Boards: Does One Size Fit All?* Journal of Financial Economics
- Collier, P.** (1993)*Factors affecting the formation of audit committees in major UK listed companies*, Accounting and Business Research.
- Cotter, J. y Silvester, M.** (2003) *Board and Monitoring Committee Independence*, ABACUS
- Dahya, R. y McConell, J. J.**(2007) *Board Composition, Corporate Performance, and the Cadbury Committee Recommendation*, Journal of Financial and Quantitative Analysis , 42(3), 535-564.
- Davidsson, W.N., Xie, B. y Xu, W.** (2004)*Market Reaction to Voluntary Announcements of Audit committee Appointment: The Effect of Financial Expertise*, Journal of Accounting and Public Policy.
- Davis, G. F.** (2005)*New Directions in Corporate Governance*. Annual Review of Sociology.
- DeFond, M. L., y J. R. Francis.**(2005)*Audit research after Sarbanes-Oxley*. Auditing: A Journal of Practice y Theory.
- Deli, D. N. y Gillan, S. L.** (2000)*On the Demand for Independent and Active Audit Committees*, Journal of Corporate Finance
- Denis, D. K., y McConnell, J. J.**(2003)*International Corporate Governance*. Journal of Financial and Quantitative Analysis
- DeZoort, F.T.** (1998). *An Analysis Of Experience Effects On Audit committee Members’ Oversight Judgments*, Accounting, Organizations and Society
- Easterbrook, F.** (1984)*Two agency-cost explanations of dividends*, American Economic Review.
- Edwards, J. y Fischer, K.** (1994)*Banks, Finance and Investment in Germany*, Cambridge.
- Eisenberg, T., Sundgren, S., y Wells, T.** (1998). *Larger Board Size and Decreasing Firm Value in*

Small Firms. Journal of Financial Economics

Eisenhardt, K. M. (1989)*Agency Theory: An Assessment And Review*. The Academy of Management Review

Elsayed, K. (2007)*Does CEO Duality Really Affect Corporate Performance?* Corporate Governance: An International Review.

Ezzamel, M.A. y Watson, R. (1993)*Organizational form, ownership structure and corporate performance: A contextual empirical analysis of UK companies*, British Journal of Management.

Fama, E.F. y Jensen, M. C. (1983)*Separation of ownership and control*. Journal of Law and Economics.

Fama y Jensen (1983)*Agency problems and residual claims*, Journal of Law and Economic.

Filatotchev, I., Isanchevova, N., y Mickiewicz, T. (2007)*Corporate Governance, Managers' Independence, Exporting, and Performance of Firms in Transition Economies*, Emerging Markets Finance and Trade.

Forbes, D. y Milliken, F. (1999)*Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic-decision making groups*, Academy of Management Review.

Franks, J., Mayer, C., y Renneboog, L. (2001)*Who Disciplines Management in Poorly Performing Companies?* Journal of Financial Intermediation

Freeman, R.E.(1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman/Ballinger.

Gabrielsson, J. y Winlund, H. (2000)*Boards of directors in small and medium sized industrial firms: examining the effects of the board's working style on board task performance*. Entrepreneurship and Regional Development.

García-Meca, E. y Sánchez-Ballesta, J.P.(2000)*Corporate Governance and Earnings Management: A Meta-Analysis*, Corporate Governance: An international review.

Gedajlovic, E. y Shapiro, D. (1998) *Management and ownership effects: evidence from five countries*, Strategic Management Journal.

Gorton, G., y Schmid, F. (2000)*Universal Banking and the Performance of German Firms*, Journal of Financial Economics.

Haron, H., Jantan, M. y Pheng, E.G.(2005)*Audit committee Compliance with Kuala Lumpur Stock Exchange Listing Requirements*, International Journal of Auditing.

Healy, P.M. (1985)*The effect of bonus schemes on accounting decisions*, Journal of Accounting and

Economics.

Hermalin, B.E. y Weissbach, M.S. (2001) *Board of directors as an endogenously determines institution: a survey of the economic literature*, NBER Working Paper, 8161. Cambridge, MA.

Hill, C. W. L. y T. M. Jones (1992) *Stakeholder Agency Theory*, Journal of Management Studies.

Hossain, M., Prevost, A. y Rao, R. (2001) *Corporate Governance in New Zealand: The Effect of the 1993 Companies Act on the Relation between Board Composition and Firm Performance*. Pacific Basin Finance Journal.

Jackling, B. y Johl, S. (2009) *Board Structure and Firm Performance: Evidence from India's Top Companies*. Corporate Governance: An international Review.

Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976) *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*. Journal of Financial Economics.

Johnson, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. y Shleifer, A. (2000) *Tunneling*, The American Economic Review.

Kaplan, S., y Minton, B. (1994) *Appointments of Outsiders to Japanese Boards: Determinants and Implications*. Journal of Financial Economics.

Karamanou, I. y Vafeas, N. (2005) *The Association between Corporate Boards, Audit Committees, and Management Earnings Forecasts: An Empirical Analysis*.

Journal of Accounting Research.

Keasey, K., y Wright, M. (1993) *Issues in corporate accountability and governance: An editorial*. Accounting and Business Research.

Kini, O., Kracaw, W. A., y Mian, S. (1995) *Corporate takeovers, firm performance and board composition*. Journal of Corporate Finance.

Klein, A. (1998) *Firm performance and board committee structure*, Journal of Law and Economics.

La Porta, R., López de Silanes, F., Shleifer, A., y Vishny, R. (2000) *Investor protection and corporate governance*. Journal of Financial Economics.

Lefort, F. (2008). *Hacia un mejor gobierno corporativo en Chile*. Manuscrito no publicado.

http://politicaspUBLICAS.uc.cl/cpp/static/uploads/adjuntos_publicaciones/adjuntos_publicacion.archivo_adjunto.aac0da9f8c1e7ac1.53544132332e706466.pdf.

Lipton, M., y Lorsch, J. (1992) *A modest proposal for improved corporate governance*. Business Lawyer.

Manrique, G. (2013) *"Competitividad Responsable"*. Gobierno Corporativo: Ampliar el Rol.

- McColgan, P.** (2001) *Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective*. Desde: <http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/gov-corp/mccolgan-2001.pdf>
- McConnell, J. J. y Servaes, H.** 1990. *Additional evidence on equity ownership and corporate value*, Journal of Financial Economics.
- Mehran, H.** (1995) *Executive compensation structure, ownership and firm performance*, Journal of financial Economics.
- Menon, K. y Williams, J.D.** (1994) *The use of audit committees for monitoring*, Journal of Accounting and Public Policy.
- Milliken, F. J. y Martins, L. L.** (1996) *Searching for Common Threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, Academy of Management Review.
- Morck, R., Shleifer, A. y Vishny, R. W.** (1988) *Management ownership and market valuation: an empirical analysis*, Journal of Financial Economics.
- Nicholson, G. J. y Kiel, G. C.** (2007) *Can directors impact performance? A case-based test of three theories of corporate governance*.
- North, D.** (1990) *Institutional, Institutional Change and Economic Performance*. Reino Unido: Cambridge University Press.
- Página** de la *Superintendencia de Salud*, Desde: <http://www.supersalud.gob.cl/portal/w3-channel.html>.
- Página** de la *Superintendencia de Valores y Seguros*, Desde: <http://www.svs.cl/portal/principal/605/w3-channel.html>.
- Pearce, J.A. y Zahra, S.A.** (1992) *Board compensation from a strategic contingency perspective*, Journal of Management Studies.
- Peasnell, K., Pope, P., y Young, S.** (2005) *Board Monitoring and Earnings Management: Do Outside Directors Influence Abnormal Accruals?* Journal of Business Finance and Accounting.
- Peng, M.** (2003) *Institutional transitions and strategic choices*. Academy of Management Review.
- Peris, M, Rueda, C., de Souza, C., Perez, M.** (1976) *Fundamentos de la Teoría Organizativa de Agencia*.
- Piot, C.H.** 2004. *The existence and independence of audit committees in France*, Accounting and Business Research.
- Prowse, S.** (1992) *The Structure of Corporate Ownership in Japan*. Journal of Finance.
- Pucheta, M.C. y De Fuentes, C.** 2006. *Incentivos de las empresas cotizadas españolas para crear*

voluntariamente comités de auditoría, WorkingPaper serie EC 2006-8, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

Puri, R., Trehan, R. y Kakkar, H. (2010) *Corporate Governance Through Audit Committee: A Study of the Indian Corporate Sector*, The IUP Journal of Corporate Governance.

Ramaswamy, V., Ueng, C.J. y Carl, L.(2008)*Corporate governance characteristics of growth companies: An empirical study*, Academy of Strategic Management Journal.

Rose, A.M. y Rose, J.M. (2008)*Management Attempts to Avoid Accounting Disclosure Oversight: The Effects of Trust and Knowledge on Corporate Directors Governance Ability*, Journal of Business Ethics.

Rosenstein, S., y Wyatt, J. G. (1990)*Outside directors, board independence, and shareholder wealth*.Journal of Financial Economics.

Sharma, V., Naiker, V. y Lee, B. (2009) *Determinants of Audit Committee Meeting Frequency: Evidence from a voluntary governance system*, Accounting Horizons.

Shleifer, A. y Vishny, R. (1989)*Management entrenchment: The case of manager-specific investments*, Journal of Financial Economics.

Strange, R., Filatotchev, I., Buck, T., y Wright, M.(2009)*Corporate Governance and International Business*. Management International Review.

Vafeas, N., y Theodorou, E. 1998. *The Association between Board Structure and Firm Performance in the U.K.* British Accounting Review.

Watkins, A. L., Hillison, W., y Morecroft, S. E. (2004) *Audit Quality: A synthesis of theory and empirical evidence*. Journal of Accounting Literature.

Williams, S.M. (2002)*Economic Determinant of Audit Committees Expertise of Singapore Publicly traded Firms*, Research Papers, Singapore Management University.

Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R., y Peng, M. W. (2005)*Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom*.Journal of Management Studies.

Wu, Y. (2004)*The impact of public opinion on board structure changes, director progression, and CEO turnover, evidence from CalPERS corporate governance program*. Journal of Corporate Finance.

Yermarck, D. (1996)*Higher market valuation of companies with a small board of directors*, Journal of Financial Economics.

Zahra, S.A. y Pearce, J.A. (1989)*Board of directors and corporate financial performance: a review and integrate model*, Journal of Management.

ANEXOS

Anexo N°1: Diagnóstico Isapre Consalud.

Cuestionario sobre Gobiernos Corporativos.

1. Políticas de Gobierno Corporativo.

Para las siguientes preguntas, se deberá marcar con una “X” dependiendo del estado de adopción de cada práctica basándose en lo siguiente:

- Sí: La Isapre está adoptando la práctica, para lo cual ha diseñado e implementado procedimientos, sistemas y políticas que abordan los elementos descritos en ésta.
- No: La Isapre no adopta la práctica o está en vías de hacerlo, cuenta con una práctica distinta o está en diseño e implementación de ésta, pero su nivel de desarrollo no es suficiente.

Se entenderá por política toda documentación formal que establezca los lineamientos generales de la Isapre en cuanto a la toma de decisiones, gestión, control y mitigación de riesgos. La que debe ser aprobada por el Directorio y/o Gerencia General.

Preguntas	SI	NO
1. La empresa cuenta con políticas que aborden los conflictos de interés.	X	
2. Las políticas sobre conflicto de interés son revisadas y aprobadas por el Directorio.	X	
3. La Isapre posee políticas sobre operaciones con empresas relacionadas.	X	
4. La compañía cuenta con políticas sobre tratamiento de datos sensibles.	X	
5. La empresa tiene políticas sobre prevención delitos de la Ley 20.393 (responsabilidad penal de empresas).	X	
6. La compañía difunde a todos sus funcionarios las políticas aprobadas por el Directorio y vela por su comprensión y cumplimiento.		X
7. La Isapre posee Políticas de inversiones y financiamiento, que contribuyan a una adecuada administración de activos y pasivos de la entidad, teniendo presente el cumplimiento de los indicadores legales de Salud.	X	
8. La compañía cuenta con políticas de contratación de altos ejecutivos.		X
9. La Isapre tiene políticas de medición del desempeño e incentivos relacionados.	X	
10. La Isapre cuenta con una política escrita de planificación para la sucesión de la alta gerencia aprobada por el Directorio.	X	
11. La Isapre cuenta con una política general de gestión de riesgos, que considere la gestión del riesgo financiero de inversiones y deudores comerciales, riesgo operacional, técnico y de grupo, entre otros.	X	

2. Componentes del Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo se manifiesta a través de órganos que administran la entidad y los roles y funciones asignadas a cada uno de ellos. Los órganos principales son la Junta de Accionistas, de Consejeros o entidad similar.

I. Del Directorio u Órgano de Administración Superior.

El Directorio, Consejo o entidad similar, 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 estos, como asimismo el establecimiento de los mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de las normativas internas y externas.

En base a lo anterior se solicita informar lo siguiente:

- a. Indicar si los directores o asesores del Directorio cumplen funciones ejecutivas o de director prestadores de salud¹ y/o otras empresas pertenecientes al grupo controlador.
 - a.1. Detallar directores o asesores del Directorio cumplen funciones ejecutivas o de director en prestadores de salud.

Nombre	Prestador de Salud	Cargo en Isapre	Cargo en Prestador de Salud
NINGUNO			

Agregar tantas filas como sea necesario

- a.2 Detallar directores o asesores que cumplen funciones ejecutivas o de director en empresas pertenecientes al mismo Grupo Controlador (holding).

Nombre	Otras empresas del holding	Cargo en Isapre	Cargo en Otras empresas de holding
Pablo Ihnen de la Fuente	Cía. Seguros Vida Cámara	Director	Director

Agregar tantas filas como sea necesario

¹ Se refiere tanto a Prestadores de Salud pertenecientes al Holding como de aquellos que no lo son.

a.3. Detallar directores o asesores del Directorio que cumplen funciones ejecutivas o de director en la Isapre, y a su vez, en la Entidad Controladora.

Nombre	Cargo en Isapre	Cargo en Empresa Controladora (Holding)
NINGUNO		

Agregar tantas filas como sea necesario

b. Indicar si los directores de la Isapre tienen familiares entre los ejecutivos de la Administración.

NO, ningún director tiene familiares en cargos ejecutivos de la Isapre.

Para las siguientes preguntas, se deberá marcar con una “X” dependiendo del estado de adopción de cada práctica.

Preguntas	SI	NO
1. La compañía posee un código de ética y conducta.		X
2. La Isapre ha designado a una persona o comité especial, dependiente del Directorio, para que verifique el cumplimiento del código.		X
3. El código de ética y conducta es revisado y aprobado por parte del Directorio.	X	
4. El Directorio u Órgano de administración superior revisa y aprueba todas las políticas que posee la Isapre.	X	
5. El Directorio supervisa la gestión de riesgo y las políticas y procedimientos de cumplimiento de la Isapre.	X	
6. El Directorio evalúa formalmente el desempeño de sus miembros.		X
7. El Directorio evalúa formalmente al Gerente Gerencial.	X	

II. De los comités o comisiones integradas por directores, consejeros o similares.

Los comités o comisiones de apoyo son instancias recomendadas para la adopción e implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo. En relación a los Comités de directores, indicar los comités que han sido formados, sus integrantes, las funciones que les han sido mandatadas.

Isapre Consalud tiene dos comités de directores, el Comité de Auditoría y el Comité Comercial. Sus integrantes y principales funciones son:

Comité de Auditoría, integrado por los señores Pedro Grau Bonet (Presidente), Máximo Honorato Álamos (director) y Pablo Ihnen de la Fuente (director). Tiene como objetivos esenciales el cumplimiento de la legislación, normas y reglamentaciones; tener procesos más efectivos, seguros y eficientes; direccionar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las metas de la compañía; resguardar el patrimonio de la entidad; gestionar los riesgos; definición de políticas internas.

Comité Comercial, integrado por los señores Orlando Sillano Zan (Presidente) y Guillermo Martínez Barros (director). Tiene como objetivos esenciales conocer de los procesos de selección, reclutamiento y capacitación, que condicionan el desarrollo de equipos comerciales para alcanzar los estándares y metas establecidas; delineamientos generales de productos y canales de ventas; y seguimiento a la gestión en el cumplimiento del presupuesto anual de ventas y demás indicadores comerciales.

III. 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 rige.

En base a lo anterior se solicita informar lo siguiente:

- a. Indicar si los Gerentes cumplen funciones ejecutivas o de director en prestadores de salud² y/o otras empresas pertenecientes al mismo Grupo Controlador (holding o grupo económico).
 - a.1. Detallar Gerentes que cumplen funciones ejecutivas o de director en prestadores salud.

Nombre	Prestador de Salud	Cargo en Isapre	Cargo en Prestador de Salud
NINGUNO			

²Se refiere tanto a Prestadores de Salud pertenecientes al Holding como de aquellos que no lo son.

Agregar tantas filas como sea necesario

a.2 Detallar Gerentes que cumplen funciones ejecutivas o de director en empresas pertenecientes al mismo Grupo Controlador (holding).

Nombre	Otras empresas del holding	Cargo en Isapre	Cargo en Otras empresas de holding
NINGUNO			

Agregar tantas filas como sea necesario

a.3. Detallar Gerentes que cumplen funciones ejecutivas o de director en la Isapre y a su vez, en la Entidad Controladora.

Nombre	Cargo en Isapre	Cargo en Empresa Controladora (Holding)
NINGUNO		

Agregar tantas filas como sea necesario

b. La Isapre tiene un plan de sucesión aprobado y formal para el Gerente General (Detallar).

El Directorio, desde el año 2004, decidió crear la Gerencia de Desarrollo, la cual tiene por finalidad primera, hacerse cargo de la implementación y seguimiento del plan estratégico de la compañía. Por la transversalidad de sus funciones, perfil y competencias, quien ocupe este cargo sería el candidato natural a ocupar la Gerencia General, como ocurrió con la salida del anterior ejecutivo. Esta gerencia ha ido tomando más áreas a través de los años: Productos, Salud, Alianzas e Inteligencia de Negocio. No obstante, siempre existe más de un ejecutivo preparado para ese puesto.

c. El Gerente General es evaluado formalmente por un tercero independiente.

El Gerente General es evaluado por el Directorio.

3. Funciones de Control.

El Modelo de Gobierno Corporativo recomienda para su adecuado funcionamiento el establecimiento de Funciones de control. En relación a lo anterior será recomendable que las instituciones de salud generen, mantengan y desarrollen actividades o acciones, destinadas a cumplir con los objetivos de las mencionadas funciones de control, en lo que respecta a un adecuado funcionamiento y nivel de desarrollo del Gobierno Corporativo en las Isapres.

Para las siguientes preguntas, se deberá marcar con una “X” dependiendo del estado de adopción de cada práctica.

PREGUNTA	SI	NO
a. Existe la función de auditoría interna. Indicar nombre y cargo.	X	
Juan Pablo Frugone Domke, Gerente Contralor		
b. Se reúne mensualmente el auditor Interno con el Presidente ,Directorio ó Comité de Directores.	X	
c. Existe un reglamento de auditoria interna aprobado por el Directorio o Comité de auditoría.	X	
d. Se ha implementado en la empresa la función de cumplimiento. Indicar nombre y cargo.	X	
Juan Pablo FrugoneDomke, Gerente Contralor		
e. La función de cumplimiento está descentralizada en distintos ejecutivos. Si la respuesta es positiva indicar quienes son (nombre y cargo).		X
f. Existe la función técnica (actuarial) en la compañía. Indicar nombre y cargo.	X	
Federico Errázuriz Brito, Subgerente Inteligencia de Negocios		
g. La persona que ejerce la función técnica (actuarial), también analiza la suficiencia de provisiones técnicas y suficiencia de capital. En caso de que no sea la misma persona indicar quienes son (nombre y cargo).		X
Luis González Castro, Subgerente Administración y Control de Gestión		
h. El área de Auditoría Interna depende directamente del Directorio. Si la respuesta es negativa indicar de quien depende (nombre y cargo).	X	

4. Auditores Externos.

- a. Describa el proceso de selección de los actuales auditores externos.

El Comité de Auditoría y Directorio han aprobado un criterio para la selección de auditores externos, y participan en dicho proceso que lidera la Administración. Se llama a licitación entre los distintos actores del mercado, dejando fuera aquella empresa vigente que toca reemplazar, seleccionando según factores de reputación, calidad y oferta económica.

- b. Indique si la compañía tiene alguna política de rotación de auditores o de socios de auditores.

El Comité de Auditoría y Directorio han determinado la conveniencia de una rotación de la empresa auditora externa independiente, cada tres años. Esto permite tener distintos criterios y opiniones sobre los procesos, los controles, la razonabilidad de los saldos de las cuentas de Balance, etc.

5. Indicar otras prácticas –relevantes- en materia de Gobierno Corporativo desarrolladas por la Isapre.

Control de fraude en prestaciones y licencias médicas, para la contención del Costo Técnico. Se pretende no traspasar a precio por ajuste de Precio Base, mayor siniestralidad por beneficios improcedentes que la aseguradora debe pagar.

Procedimiento de Denuncias Internas, de cualquier naturaleza, para enfrentar los problemas, abordarlos y resolverlos proactivamente.

Anexo N°2: Perfiles del Directorio



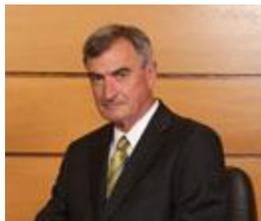
Máximo Honorato Álamos, Presidente Directorio.

Ingeniero Civil de la Universidad de Chile, titulado en el año 1966. Integra durante siete años la Mesa Directiva de la Cámara Chilena de la Construcción, donde se desempeñó como su Presidente entre los años 1980 y 1982. Vicepresidente del Primero Directorio de Consalud, conformado en agosto de 1983. Su vuelta a Nuestra Isapre se produce en mayo de 2009 cuando asume como director en reemplazo de Don Luis Larraín. Ha sido elegido como Consejero Nacional por 17 años consecutivos del Colegio de Ingenieros y en cinco oportunidades, fue Presidente del Colegio por un total de 11 años.



Pedro Grau Bonet, Vicepresidente Directorio.

Ingeniero Civil de la University of Notre Dame, Indiana, EE.UU. Sus áreas de especialización son la Administración y las Estrategias Comerciales y en su dilatada trayectoria profesional se destaca su desempeño durante más de 20 años en empresas Grau S.A., ocupando diversas gerencias y siendo también director de varias compañías del grupo. A lo largo de su carrera, ha participado activamente en la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), institución donde fue Presidente del Comité de Industriales, miembro del Consejo del Área Social, Director Nacional y Segundo Vicepresidente. Integrante de varios directorios en empresas consolidadas del país, ha destacado su participación en las mesas de Invesco S.A. e Inversiones Clínicas. Fue Presidente de Clínica Tabancura y es Director Ejecutivo de Penta Mac Greedy Marketing Group, empresa con oficinas en Santiago, Ciudad de México y Sao Paulo y EE.UU.



Pablo Inhen de la Fuente, Director.

Es Ingeniero Civil de la Pontificia Universidad Católica y tiene un Master en economía en la Universidad de Chicago, Estados Unidos. A partir del año 1985 ingresa al Ministerio de Hacienda como Asesor Económico y Director de Presupuestos hasta el año 1990. Asume luego la Gerencia General en destacadas empresas como Endesa S.A, Pehuenche S.A, Transelec y Enersis S.A entre los años 1994 y 1999, período en que asume la Gerencia General de AFP Habitat por un año. A partir del año 2000 se desempeña como Decano de Ingeniería Civil de la Universidad del Desarrollo, tarea que complementa hasta el año 2004 con labores de Director, Asesor o Consultor en empresas como Metrogas, Icare, Chilquinta, Energas, Saesa, Cerámicas Industriales S.A., Fanaloza y Empresa Constructora Precon S.A. En el año 2004, asume nuevamente la Gerencia General de AFP Habitat hasta junio del presente año, en que asume el Directorio de Isapre Consalud en reemplazo del Sr. Horacio Pavez.



Orlando Sillano Zan, Director.

Constructor Civil de la Universidad Católica de Chile. En 1975, junto a otros 4 socios, formo la sociedad Inmobiliaria Sip Ltda. Desde esa fecha, la sociedad ha gestionado y comercializado proyectos inmobiliarios por una cifra aproximada de 62.000 inmuebles, especialmente viviendas. Actualmente se desempeña como consejero de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC); miembro Comisión Permanente de la Vivienda de la CChC. Además es ex Director de la CChC; ex Presidente del Comité Inmobiliaria y del comité Industriales de la CChC; Director Mapfre Garantías y Crédito S.A. y Director ejecutivo Inmobiliaria Sip Ltda.



Guillermo Martínez Barros, Director.

Ingeniero Comercial de la Universidad Católica de Chile; MBA de la Universidad de Chicago y Master en Economía de la London School of Economics. Socio Director de Prim América Consultores; responsable de dirigir y participar en proyectos de consultorías y asesorías en el ámbito financiero, de seguros y pensiones, dentro y fuera de Chile. Entre 1991 y 1999 fue Gerente General de “Consorcio Nacional Seguros Vida” (Chile). Fue el máximo responsable de la conducción y dirección de la más grande compañía de seguros de Chile: activos por US\$1.800 millones, primaje de US\$250 millones anuales, patrimonio de US\$200 millones, 1.200 empleados, 22 sucursales a lo largo del país. Director de Estudios de Seguros de la Superintendencia de Valores y Seguros (1984-1986). Además ha destacado como académico universitario y director de variadas empresas. Entre las múltiples asesorías que ha realizado a empresas y organizaciones, están la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), AFP Habitat, Seguros Corp Vida, Asociación de Aseguradores de Chile, Ministerio de Hacienda, Empresas Juan Yarur, Metlife y Quiñenco entre varias otras.

**Anexo N°3: Norma 341 de la Superintendencia de Valores y Seguros aplicada a Isapre
Consalud**

**INFORMACIÓN RESPECTO DE LA ADOPCIÓN
DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

Las entidades deberán indicar con una “X” su decisión respecto a la adopción de cada práctica, basándose en lo siguiente:

SI) La sociedad está adoptando la práctica: La sociedad ha diseñado procedimientos, sistemas, políticas o condiciones que abordan la mayoría de los elementos descritos en la práctica en cuestión, y éstos se encuentran implementados en un grado significativo.

NO) La sociedad no adopta la práctica o todavía está en vías de hacerlo: La sociedad no ha adoptado la práctica, cuenta con una práctica distinta a la indicada o está en proceso de adopción de ésta pero su diseño o implementación no está en el estado requerido por la definición anterior.

Asimismo, se deberá explicar de manera clara y resumida la forma en que se ha adoptado la práctica, en caso de respuestas afirmativas.

Apartado N°1

PRÁCTICA	ADOPCIÓN	
	SI	NO
1. Del funcionamiento del Directorio		
A. De la adecuada y oportuna información del directorio, acerca de los negocios y riesgos de la sociedad, así como de sus principales políticas, controles y procedimientos.		
a) El directorio cuenta con un procedimiento/mecanismo para la inducción de cada nuevo director, por medio del cual éste se informe respecto de la sociedad, sus negocios, riesgos, políticas, procedimientos, principales criterios contables y del marco jurídico vigente más relevante y aplicable a la sociedad y al directorio.		X
Propuesta para adopción de la práctica:		
El directorio debe contar con un procedimiento para la inducción de cada nuevo director que puede denominarse “Procedimiento para la Inducción de Nuevos Directores” por medio del cual este se informa respecto de la sociedad, sus negocios, riesgos, políticas, procedimientos, principales criterios contables y del marco jurídico vigente más relevante y aplicable a la sociedad y al directorio. En virtud del procedimiento antes señalado, se pone a disposición de cada nuevo director la siguiente documentación de la sociedad: documentación legal y estatutaria de la sociedad; negocios de la sociedad; riesgos de la sociedad; políticas corporativas de la sociedad; políticas, procedimientos y protocolos del directorio; procedimientos de la sociedad, principales criterios contables de la sociedad y marco jurídico vigente más relevante y aplicable a la sociedad y al directorio. Asimismo el Gerente General y los Ejecutivos Principales de la sociedad quedan a disposición del nuevo miembro del directorio para efectos de que se lleven a cabo reuniones informativas acerca de cualquier materia que sea de su interés respecto de la marcha de los negocios de la sociedad .De igual modo, a solicitud del nuevo miembro del directorio, se coordinarán y programarán las visitas a las instalaciones de la sociedad para efectos de interiorizarse adecuadamente de su operación y funcionamiento.		

<p>b) El directorio cuenta con una política para la contratación de asesores especialistas en materias contables, financieras y legales que, entre otros aspectos, esos efectos. Además, dicha política es revisada anualmente, en función de las contemple la asignación de un presupuesto especial y suficiente para necesidades que para ello se prevean.</p>	X	
<p>Explicación:</p>		
<p>El directorio cuenta con una política para la contratación de asesores especialistas en materias contables, financieras y legales que entre otros aspectos la cual contempla la asignación de un presupuesto anual, especial y suficiente para estos efectos. Además se contempla una instancia anual de revisión de la política, en función de las necesidades que se prevean de asesores especialistas.</p>		
<p>c) El directorio se reúne al menos semestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros para analizar:</p>	X	
<p>1. El programa o plan anual de auditoría</p>		
<p>2. Eventuales diferencias detectadas en la auditoría respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y de auditoría interna.</p>		
<p>3. Eventuales deficiencias graves que se hubieren detectado y aquellas situaciones irregulares que pos su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores competentes.</p>		
<p>4. Los resultados del programa anual de auditoría.</p>		
<p>5. Los Posibles conflictos de interés que puedan existir en relación con la empresa de auditoría o su personal, tanto por la prestación de otros servicios a la sociedad ó a las empresas de su grupo empresarial, como por otras situaciones.</p>		
<p>Con todo se deberá explicar las materias que son analizadas en sesiones de directorio sin la presencia de Gerentes ó Ejecutivos Principales.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>El directorio cuenta con un documento denominado “Protocolo para la Presentación de Estados Financieros y Otros por parte de los Auditores Externos” el cuál contempla que el Directorio ó el Comité de Directores se reúna al menos semestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoria de los estados financieros para analizar lo enunciado más arriba. Con respecto a las materias que son analizadas en sesiones de directorio sin la presencia de Gerentes ó Ejecutivos principales, el protocolo antes señalado establece que en cada una de las reuniones semestrales, el presidente del Directorio ó su comité de Directores según corresponda, deberán ofrecer a los auditores externos ó estos a su vez podrán solicitar la posibilidad de analizar cualquier materia relacionada con su función, sin la presencia de Gerentes ó Ejecutivos principales. Asimismo se prescribe que se dejará expresa constancia en actas de haber hecho el ofrecimiento a los auditores externos o haber recibido de estos el requerimiento antes señalado.</p>		
<p>B. Del correcto funcionamiento del directorio y su continuidad ante la ausencia de uno o más de sus miembros.</p>		
<p>a) El directorio cuenta con un procedimiento establecido para detectar e implementar eventuales mejoras en el funcionamiento del directorio en su conjunto y ese proceso es realizado al menos una vez al año por una persona o entidad ajena a la sociedad.</p>		X
<p>Propuesta para la adopción de la práctica:</p>		
<p>El directorio debiera contar con un procedimiento que puede denominarse, “Procedimiento para detectar e implementar eventuales mejoras en el funcionamiento del Directorio”. En virtud de dicho documento el procedimiento para detectar eventuales mejoras se puede dividir en Interno y Externo según el siguiente detalle:</p>		
<p>Procedimiento Interno:</p>		

<p>Una vez al año, en una fecha a definir por el Directorio, se debe tratar como punto especial de la tabla de la sesión ordinaria de directorio que corresponda, el posibilitar que los directores se pronuncien y manifiesten su opinión respecto de eventuales mejoras que ellos hayan podido detectar en el funcionamiento del directorio en su conjunto. En dicha sesión el directorio revisará las medidas que hayan sido propuestas por sus miembros y se pronunciará por mayoría de los directores presentes en la respectiva sesión sobre si estima procedente o no la implementación de aquellas medidas que se hayan presentado para su revisión y análisis. Se dejara constancia en actas de aquellas medidas cuya implementación haya sido aprobada por el Directorio.</p>		
<p>Procedimiento Externo:</p> <p>Además de lo anterior, el Comité de Directores con anterioridad a la sesión de Directorio señalada en el párrafo anterior, analizará la conveniencia de que el directorio cuente con asesoría externa a través de una persona o entidad ajena a la sociedad (el “Asesor Externo”) que se encargue de revisar, detectar y sugerir al Directorio la implementación de eventuales mejoras de su funcionamiento en su conjunto e informará al Directorio acerca de su opinión al respecto. Una vez recibida la opinión del Comité de Directores, el Directorio decidirá respecto de la contratación del Asesor Externo. En el evento que el Directorio apruebe la contratación del Asesor Externo, este proceso se llevará a cabo por parte del Asesor Externo anualmente y se hará una presentación formal al directorio con el resultado del proceso.</p>		
<p>b) El directorio ha establecido una política mediante la cual se propone a los directores el tiempo mínimo mensual que, en su opinión, es deseable que cada director debe destinar exclusivamente al cumplimiento de dicho rol en la sociedad, en atención a las características particulares de ésta. Con todo, se deberá indicar si esa política está o no a disposición de los accionistas y el público en general.</p>	<p>X</p>	
<p>Explicación:</p> <p>Existe la política de efectuar anualmente la calendarización con la programación de las Sesiones del Directorio, Reuniones de Comité y Juntas de Accionistas, con el objeto de que los Directores otorguen el tiempo necesario.</p>		
<p>Propuesta para mejorar la adopción de la práctica:</p> <p>Si bien se indica la existencia de una política, esta no se encuentra adecuadamente formalizada y tampoco se encuentra a disposición de los accionistas ni del público general, por lo que se sugiere considerar lo siguiente:</p>		
<p>El directorio debiera establecer una política formal que podría denominarse, “Política para la proposición de tiempo mínimo mensual de dedicación exclusiva de los Directores”. En conformidad con esta política, tal como establece la ley Sobre Sociedades Anónimas, los directores deberán emplear en el ejercicio de sus funciones el cuidado y diligencia que los hombres emplean ordinariamente en sus propios negocios y responderán solidariamente de los perjuicios causados a la sociedad y a los accionistas por sus actuaciones dolosas o culpables.</p>		
<p>Dicho deber de cuidado y diligencia de los directores los obliga además:</p>		
<p>- A efectuar las gestiones necesarias y oportunas para seguir de forma regular y pronunciarse respecto de las cuestiones que plantea la administración de la sociedad, recabando la información suficiente para ello, con la colaboración o asistencia que consideren conveniente; y</p>		
<p>- A participar activamente en el directorio y comités, en su caso, asistiendo a las sesiones, instando a que el directorio se reúna cuando lo estime pertinente, exigiendo que se incluya en la orden del día aquellas materias que considere convenientes, de acuerdo con la ley y los estatutos sociales y a oponerse a los acuerdos ilegales o que no beneficien el interés de la sociedad de la cual es director.</p>		
<p>En atención a lo anterior, la política debe establecer que el tiempo mínimo de dedicación exclusiva que un director debe dedicar a su rol como tal será:</p>		
<p>*Aquel necesario para participar activamente, en forma personal o por medios tecnológicos, en la sesión ordinaria mensual de directorio. Lo anterior incluye el tiempo necesario para efectuar los viajes respectivos, en el evento que la sesión ordinaria mensual de directorio se realice en un lugar distinto del domicilio social de la Isapre.</p>		

<p>* Aquel necesario para participar activamente, en forma personal o por medios tecnológicos, en cualquier sesión extraordinaria de directorio que se pudiera convocar para tratar materias específicas. Lo anterior incluye el tiempo necesario para efectuar los viajes respectivos, en el evento que la sesión extraordinaria de directorio se realice en un lugar distinto del domicilio social de la Isapre.</p>		
<p>* para aquellos directores que adicionalmente sean miembros del Comité de Directores de la Sociedad, aquel necesario para participar activamente, de forma personal ó por medios tecnológicos, en la sesión ordinaria mensual del Comité de Directores o cualquier sesión extraordinaria del Comité que se pudiera convocar para tratar materias específicas. Lo anterior incluye el tiempo necesario para efectuar los viajes respectivos, en el evento que la sesión ordinaria mensual del Comité de Directores o cualquier sesión extraordinaria de este se realice en un lugar distinto del domicilio social de la Isapre. Se hace presente que un director siempre podrá excusar su asistencia a una sesión ordinaria o extraordinaria de directorio o del Comité de Directores, según corresponda, por motivos fundados, los que serán informados al presidente del directorio con la debida anticipación de ser posible. El director que hubiere excusado su asistencia a una sesión ordinaria o extraordinaria de directorio o del Comité de Directores, según corresponda, deberá procurar tomar cabal conocimiento de los temas que se hubieren tratado en la respectiva sesión y de las decisiones adoptadas en la misma.</p>		
<p>* Aquel necesario para ejercer adecuadamente el derecho a ser informado plena y documentadamente de la marcha de la sociedad y para preparar su participación en las sesiones de directorio, ordinarias o extraordinarias, o en el Comité de Directores según corresponda; y</p>		
<p>*Aquel necesario para revisar, cotejar, comentar y analizar detallada completamente toda y cualquier información que las gerencias ó ejecutivos de la Isapre, sus auditores externos y cualquier otro asesor externo de la Sociedad y/o del directorio les provea, de mutuo propio ó a requerimiento de uno o más miembros del directorio, especialmente aquella información y antecedentes necesarios para deliberar y adoptar los acuerdos sometidos a su pronunciamiento en la sesión de directorio respectiva.</p>		
<p>Producto de lo señalado precedentemente, cada Director de la Isapre será directa y personalmente responsable de como mínimo dedicar a su función el tiempo que sea necesario para cumplir cabal y diligentemente con las funciones enumeradas precedentemente. Lo anterior en ningún caso obsta a que los directores dediquen de manera exclusiva todo el tiempo adicional que estimen necesario para efectos de cumplir con los estándares de diligencia exigidos por la ley.</p>		
<p>Finalmente la política debe indicar que además de los criterios señalados con anterioridad, se estima de modo referencial como tiempo mínimo mensual que un director debe destinar exclusivamente al cumplimiento de su rol como director en la Isapre adicional al tiempo de las sesiones mismas, un tiempo similar al de la duración promedio de las sesiones ordinarias mensuales del directorio.</p>		
<p>La política formal sugerida debe encontrarse disposición de los accionistas y el público en general en la página web de la Isapre. para adoptar los diversos acuerdos del directorio, a objeto de evitar que como</p>		
<p>c) El directorio cuenta con un mecanismo/procedimiento para mantener documentados de manera adecuada, los fundamentos, elementos y demás información de la sociedad que se hayan tenido en vista o se estén considerando consecuencia del reemplazo, incapacidad, ausencia o renuncia de uno o más de sus miembros, se afecte la normal y oportuna toma de decisiones del mismo.</p>		X
<p>Explicación:</p>		

<p>El directorio cuenta con un “ Procedimiento para Mantenimiento de Información” el cual tiene como objetivo el que se mantengan documentados de manera adecuada, los fundamentos, elementos y demás información de la Sociedad que hayan tenido en vista o que se estén considerando para adoptar los diversos acuerdos del directorio, a objeto de evitar que como consecuencia del reemplazo, incapacidad, ausencia ó renuncia de uno o más de sus miembros, se afecte la normal y oportuna toma de decisiones del mismo. Según se establece en este procedimiento, el secretario del directorio de la Sociedad será el encargado de llevar un registro que permita cumplir con lo anterior. En atención a la relevancia y sensibilidad de los datos contenidos en el respectivo registro, este deberá ser custodiado de manera que se garantice la debida reserva de la documentación pertinente.</p>		
<p>C. Tratamiento por el directorio de los potenciales conflictos de interés que puedan surgir en el ejercicio del cargo de director.</p>		
<p>a) El directorio se rige por un Código de Conducta que como mínimo: i) identifica las principales situaciones que configuran un conflicto de interés; y ii) describe el procedimiento que debe seguir un director para declarar y resolver un conflicto de interés. Dicho Código, se refiere al menos a situaciones que, a pesar de no estar específicamente contenidas en la ley, de ser mal resueltas, podrían terminar afectando el interés social. Con todo, se deberá indicar si ese Código de los accionistas y el público en general. Conducta está o no a disposición de</p>	<p>X</p>	
<p>Explicación:</p> <p>La Isapre se ha comprometido a cumplir los más altas normas de conductas éticas, para ello cuenta con un “Código de Conducta, el cual posee ciertos criterios, normas, pautas y reglas que deben ser cumplidas por todo el personal. Desde esta consideración, el Directorio no se encuentra Ajeno y debe cumplir con todos los contenidos éticos establecidos en este Código. El código de Conducta no se encuentra a disposición de los accionistas y el público en general en la página web, está en vías de implementación.</p>		
<p>D. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (no más de 5) Explicación: La Sociedad no cuenta con prácticas adicionales referidas a las materias de este numeral.</p>	<p>X</p>	
<p>Propuestas de posibles prácticas consistente con marco normativo:</p>		
<p>1.-RESGUARDO CONFLICTOS DE INTERÉS</p> <p>Cualquier miembro del Directorio, sus relacionados o Alta Administración no podrán exigir ni aceptar pagos ó cualquier clase de ventajas relacionadas a sus funciones distintas a su remuneración, ya sea para sí mismos ó para terceros, ni conceder ventajas injustificadas, lo cual debe quedar claramente establecido en el Código de ética de la Sociedad.</p>		
<p>2.-INFORMACION Y TRANSPARENCIA</p> <p>La Sociedad debe divulgar su información de manera exacta, oportuna y transparente, con la finalidad de mantener permanentemente informados a todos sus accionistas y terceros que puedan hacer uso de ella para la toma de decisiones. Además debe proporcionar mecanismos de resguardo de su información confidencial.</p>		
<p>3.-INFORMACION CONFIDENCIAL</p> <p>De acuerdo a lo señalado por la Ley de Mercado y Valores N°18.045 y considerando la sensibilidad en el acceso y uso de esta información, la Sociedad debe establecer claramente los mecanismos de resguardo de su información confidencial, los cuáles deben estar contenidos y formalizados en el Manual de Manejo de Información de Interés para el Mercado, además de ser publicados en la página Web de la Sociedad.</p>		
<p>4.-IMPLEMENTACION DEL MODELO PREVENTIVO DE DELITOS, EN CUMPLIMIENTO A LA LEY NRO 20.393 SOBRE RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS EMPRESAS.</p> <p>Teniendo en consideración la ley N° 20.393., que sanciona penalmente a las empresas por los delitos de lavado de activos, financiamiento de terrorismo y cohecho a funcionario público nacional o extranjero, se sugiere al que el Directorio en su rol pueda acordar la asignación de recursos y priorizar en el diseño e implementación de un modelo preventivo de delitos que se ajuste a lo establecido en la citada ley.</p>		

Apartado N°2

2. De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general		
A. De la información que requieren los accionistas e inversionistas para la adecuada toma de decisiones, y de los mecanismos que facilitan la participación de los accionistas en las junta de accionistas.		
a) Para efectos del proceso de postulación y elección de directores, el directorio cuenta con una política y procedimiento a objeto que el gerente general elabore y ponga a disposición de los accionistas, con al menos dos días de anticipación a la junta, un documento que contenga la experiencia y perfil profesional de los candidatos a director que, hasta ese momento, hayan provisto dicha información a la sociedad.		X
Propuesta para la adopción de la práctica		
El directorio debiera contar con un procedimiento el cuál se puede denominar, “Procedimiento para la elaboración y entrega de documento con información sobre postulaciones al cargo de Director” el cual regulará la elaboración y entrega a los accionistas de la Sociedad de un documento con la experiencia y perfil profesional de los candidatos a director que, labor que desarrollará el Gerente General. El procedimiento distingue cuando se trata de la postulación al cargo de director y cuando corresponde a la postulación al cargo de director independiente.		
b) La sociedad cuenta con un mecanismo que permite la votación remota y Participación en tiempo real de los accionistas en las juntas accionistas.		X
Propuesta para la adopción de la práctica		
Como no se cuenta con un mecanismo que permita la votación remota y participación en tiempo real de los accionistas en las juntas de accionistas. Se debe desarrollar a futuro la utilización de tal mecanismo en la medida que se cuente con el adecuado resguardo de las obligaciones que impone la normativa legal para el desarrollo de las juntas de accionistas y la participación y votación de los accionistas en ellas.		
c) La sociedad cuenta con mecanismos electrónicos que permiten divulgar oportunamente al mercado, en el transcurso de la junta de accionistas, los acuerdos que se adopten, así como otros sucesos de relevancia que ocurran durante ésta.		X
Propuesta para la adopción de la práctica		
La Sociedad no ha utilizado mecanismos electrónicos que permitan divulgar en el transcurso de la Junta de Accionistas los acuerdos adoptados, así como otros sucesos de relevancia que ocurran durante ésta, se sugiere que las Actas puedan ser publicadas con posterioridad en la pág. Web de la Sociedad y además sean gravadas, quedando a disposición de los accionistas en las oficinas de la sociedad		
d) La sociedad cuenta con una persona, unidad o sistema cuyo objetivo principal es responder de manera oportuna a las inquietudes que razonablemente manifiesten los accionistas e inversionistas nacionales o extranjeros, respecto de la situación, marcha y negocios públicamente conocidos de la entidad, indicándoles además dónde pueden obtener la información que por ley puede ser provista a los accionistas y al público general.	X	
Explicación:		
Las personas o áreas que tienen por función dar respuesta oportuna y permanente a las inquietudes de accionistas e inversionistas son las sges:		
Gerente General de Isapre Consalud S.A.		
Gerente de Finanzas de Isapre Consalud S.A.		
Gerente de Desarrollo de Isapre Consalud S.A		
Gerente Contralor de Isapre Consalud S.A.		
Propuesta para mejorar la adopción de la práctica		
Se sugiere además, que en la página Web, www.consalud.cl, se encuentre a disposición de todos los accionistas e inversionistas, una serie de presentaciones con la información financiera trimestral de la Cía.		
e) El directorio cuenta con un procedimiento formal para analizar y evaluar la suficiencia, oportunidad y pertinencia de las diversas revelaciones que la entidad realiza al mercado, a objeto de mejorar permanentemente la información de la sociedad que se provee al público en general.	X	

Explicación:		
El Directorio se reúne de manera trimestral para analizar y evaluar la información financiera de la Cía (Estados Financieros y Análisis Razonado) previo a su entrega al mercado. Para los Estados Financieros a Junio y Diciembre, el Comité de Directores cita a la firma de auditoría externa para entregar su opinión de auditoría, señalar las principales variaciones del balance y estados de resultados, cambios en la normativa y cualquier otra información adicional que se estime conveniente. Posteriormente, esta información es entregada a los otros miembros del Directorio. La efectividad de esta práctica se encuentra consignada en las respectivas actas de Directorio y en las actas de Comités de Directores.		
f) La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas pueden acceder a toda su información pública, de manera sencilla y de fácil acceso.	X	
Explicación		
La Sociedad cuenta con su página Web, la cual es actualizada regularmente y por medio de la cual, los accionistas y terceros interesados, puedan acceder a la información pública de interés, de manera sencilla y de fácil acceso. En esta página se encuentra disponible, toda aquella información relevante de la Sociedad, así como también toda aquella que la Administración estime conveniente.		
Entre la información relevante publicada actualmente en la página Web de la Sociedad podemos encontrar la siguiente:		
Información de los miembros del Directorio		
Información de los miembros de la Alta Gerencia		
Memoria Anual		
Estados Financieros Consolidados		
Análisis razonados		
Multas cursadas por año		
Propuesta para mejorar la adopción de la práctica		
No obstante lo anterior, la sociedad no informa actualmente en su página Web aspectos relacionados con las materias que se describen más adelante, en tal sentido es necesario poder implementarlas en el corto plazo ya que por lo señalado, esta información se encuentra disponible en sistema de prueba para ser implementada en la página Web en el futuro cercano.		
Manual de Manejo de Información de Interés		
Código de Ética		
Manual de Política General de Habitualidad		
Hechos esenciales		
Comunicados de Prensa		
Presentaciones con información financiera para los inversionistas		
Visualización página: www.consalud.cl		
B. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)		
Explicación: La Sociedad no cuenta con prácticas adicionales referidas a las materias de este numeral.		
Propuesta de otras prácticas sugeridas		
Se sugiere sea publicado en la página Web de la Sociedad, el perfil profesional de los Directores.		

Apartado N°3

3. De la sustitución y compensación de ejecutivos principales		
A. De los procedimientos de sucesión y de las políticas y planes de compensación de los ejecutivos principales.		
a) El directorio cuenta con un procedimiento para facilitar el adecuado funcionamiento de la sociedad ante el reemplazo o pérdida del gerente general o de ejecutivos principales. Tal procedimiento contempla políticas y mecanismos de selección de potenciales reemplazantes y el adecuado traspaso de funciones e información del gerente o ejecutivo principal a sus reemplazantes o al directorio.	X	

Explicación:

El Directorio, desde el año 2004, decidió crear la Gerencia de Desarrollo, la cual tiene como primera finalidad, hacerse cargo de la implementación y seguimiento del Plan Estratégico de la Sociedad. Por la transversalidad de sus funciones, perfil y competencias, quién ocupe este cargo sería el candidato natural a ocupar la Gerencia General, como ocurrió con la salida del anterior ejecutivo. Esta gerencia ha ido tomando más áreas a través de los años: Productos, Salud, Alianzas e Inteligencia de Negocio. No obstante siempre existe más de un ejecutivo preparado para ese puesto.

Propuesta para mejorar la práctica

El directorio debe contar con un procedimiento formal, el cuál se puede denominar: “Procedimiento para facilitar el adecuado funcionamiento ante el reemplazo o pérdida de ejecutivos”. Dicho procedimiento necesariamente debe contemplar los cursos de acción para el caso de reemplazo o pérdida del Gerente General, del Gerente de Finanzas, del Gerente de Desarrollo y del Fiscal por ser cargos clave. Asimismo el procedimiento debe contemplar una “Política de selección de potenciales reemplazantes” Finalmente el procedimiento también debe contener disposiciones que regulan el adecuado traspaso de funciones e información del gerente o ejecutivo principal a sus reemplazantes o al directorio.

b) El directorio ha establecido directrices y procedimientos formales tendientes a prevenir que las políticas de compensación e indemnización de los gerentes y ejecutivos principales, generen incentivos a que dichos ejecutivos expongan a la sociedad a riesgos que no estén acorde a las políticas definidas sobre la materia o a la comisión de eventuales ilícitos.

X

Explicación:

El directorio ha establecido un “Procedimiento y directrices tendientes a prevenir incentivos que expongan a la sociedad a determinados riesgos”. En cuanto a las directrices, el documento establece que los criterios de compensación e indemnización de los gerentes y ejecutivos principales de la Sociedad, deberán ser diseñados de manera tal de evitar que generen incentivos a que dichos ejecutivos expongan a la Sociedad a riesgos que no estén acorde a las políticas definidas sobre la materia o a la comisión de eventuales ilícitos. En línea con la anterior, la remuneración variable consiste en bonos por desempeño anual de los gerentes y ejecutivos principales de la Sociedad. El Comité de Directores, es quién examina los sistemas de remuneraciones y planes de compensación de los Gerentes, ejecutivos principales y trabajadores de la Sociedad, el cual es propuesto por el Gerente General, de acuerdo a la evaluación de desempeño anual. El Directorio aprueba las políticas y estructura de compensación (Sueldos y beneficios), desempeño, sucesión y otras directamente relacionadas a los ejecutivos principales.

B. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las material de este numeral (No más de 5)

Explicación: La Sociedad no cuenta con prácticas adicionales referidas a las materias de este numeral.

Apartado N°4

4. De la definición, implementación y supervisión de políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgos en la empresa.

A. De la administración adecuada de los riesgos inherentes a los negocios que realiza la entidad y de la adopción de las medidas que correspondan a objeto que los riesgos finalmente asumidos por la misma, se enmarquen dentro de las políticas definidas al efecto.

<p>a) La sociedad cuenta con políticas y procedimientos formales para la administración de sus riesgos, siendo el personal atingente, independiente del vínculo contractual que lo una con la sociedad, debidamente informado y capacitado respecto de tales materias. Además, dichas políticas y procedimientos son revisados periódicamente y actualizados, si correspondiere.</p>	X	
<p>Explicación: La sociedad cuenta con un Manual de gestión corporativa de riesgos en el cuál se establecen los lineamientos a tener en cuenta sobre el tema , el que comprende las etapas de : Identificación, Evaluación, Respuesta, Monitoreo y Reporte de los principales riesgos. El Manual antes señalado es revisado periódicamente y actualizado, si correspondiere.</p>		
<p>b) El directorio cuenta con un Comité o unidad que le reporte directamente, dedicado a controlar que las políticas y procedimientos, referidos en la letra anterior, se cumplan y que por ende, la exposición a los riesgos efectivamente asumidos, sea acorde a lo definido en tales políticas.</p>	X	
<p>Explicación: El directorio cuenta con la Unidad de Auditoría Interna dependiente de la Gerencia de Contraloría que le reporta directamente y que se encuentra dedicada a controlar que el Manual de Gestión Corporativa de Riesgos indicado en la letra anterior, se cumpla y que por ende, la exposición a los riesgos efectivamente asumidos, será acorde a lo definido en el Manual.</p>		
<p>c) La sociedad cuenta con un procedimiento establecido y conocido por todo su personal, cualquiera sea el vínculo contractual con ella, especialmente diseñado para la denuncia de eventuales irregularidades o ilícitos, que dé garantías respecto de la confidencialidad de la identidad del denunciante.</p>	X	
<p>Explicación: La sociedad cuenta con el sistema de denuncias anónimo, el que incluye un procedimiento establecido y conocido por todo su personal mediante la inclusión de un link. El sistema de denuncias puede ser utilizado por cualquier persona independiente del vínculo contractual con la sociedad. El sistema de denuncias está especialmente diseñado para la denuncia de eventuales irregularidades o ilícitos y por ser de carácter anónimo, da garantías respecto de la confidencialidad de la identidad del denunciante.</p>		
<p>d) El directorio ha implementado un Código de Conducta Ética, que define los principios que guían el actuar de todo su personal, independiente del vínculo contractual con ella, y cuenta con procedimientos adecuados para capacitar a su personal respecto de tales principios.</p>		X
<p style="text-align: center;">Propuesta para la adopción de la práctica</p> <p>El directorio debe implementar el Código de Ética de Isapre Consalud S.A., el cual debe definir los principios que guían el actuar del todo su personal, independiente del vínculo contractual y debe contar con procedimientos adecuados para capacitar a su personal respecto de tales principios. La versión del Código de Ética debe estar publicada y disponible en la página Web de la sociedad.</p>		
<p style="text-align: center;">B. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)</p> <p>Explicación: La Sociedad no cuenta con prácticas adicionales referidas a las materias de este numeral.</p> <p style="text-align: center;">5. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, que no están referidas a las materias antes señaladas (no más de 5)</p> <p>Explicación: La Sociedad no cuenta con prácticas adicionales referidas a las materias de este numeral</p>		