



Intendencia de Fondos y Seguros Previsionales  
Subdepartamento de Regulación

**CIRCULAR IF/ N° 191**

**Santiago, 30 MAY. 2013**

## **INFORMA NORMAS SOBRE BUENAS PRÁCTICAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN ISAPRE**

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

### **OBJETIVO**

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

### **I. INTRODUCCIÓN**

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

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

Para conseguir este propósito se contempla la adopción de una Supervisión Basada en la Gestión de Riesgos (SBR), cuyos componentes centrales se identifican con las características propias de un adecuado Gobierno Corporativo y de Gestión de Riesgos<sup>1</sup> que las propias entidades reguladas pueden definir de conformidad a su estructura y necesidades.

---

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

Los principales objetivos del Gobierno Corporativo son velar por la transparencia en las operaciones de la administración de las entidades; permitir el conocimiento de cómo los directivos gestionan eficaz y eficientemente los recursos; proveer instrumentos de resolución de conflictos de interés entre los distintos grupos que conforman dicho gobierno; buscar equilibrio al interior de la entidad creando un ambiente saludable y aportando a la creación y entrega de valor a los usuarios del Sistema de Salud y demás partes relacionadas.

En definitiva el Gobierno Corporativo, es un elemento clave en la estrategia del quehacer de la isapre para que se constituya en una actividad sostenible en el largo plazo. En este sentido, permite considerar la distribución de derechos y responsabilidades entre aquellos que conforman la institución, describiendo los roles y procedimientos para la toma de decisiones.

En dicho contexto, este documento establece sugerencias que entrega esta Superintendencia respecto de las buenas prácticas de un adecuado Gobierno Corporativo, con el propósito de orientar a las isapres, además de mejorar la función fiscalizadora que la ley le ha encomendado. Dichas prácticas serán conocidas, analizadas y aplicadas progresivamente en cada Institución de Salud Previsional, basándose en la comprensión del quehacer de las características propias de cada una de ellas, sin perder de vista la estructura distintiva que tienen, su nivel de operaciones, su constitución social y otros factores que influirán en los principios y las normas internas, que hayan decidido adoptar para su gobierno.

El desarrollo de este modelo considera una implementación gradual, donde jugará un papel importante la interacción que las Instituciones de Salud Previsional sostengan con esta Superintendencia.

Las sugerencias que establece este documento emanan principalmente del análisis de algunas recomendaciones contenidas en documentos técnicos internacionales sobre Supervisión Basada en Riesgos (SBR) emitidos por la International Association of Insurance Supervisors (IAIS) la Unión Europea (Solvencia II), y algunos principios que resultan aplicables sobre Gobierno Corporativo de la OECD u OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

## **II. MARCO CONCEPTUAL APLICABLE**

### **1. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO**

El Gobierno Corporativo se materializa en un conjunto de principios y normas internas que enmarcan el proceso de toma de decisiones de la isapre 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

---

afecte adversamente a la institución en el logro de sus objetivos. Sobre estas materias esta Superintendencia, en su oportunidad, impartirá las debidas instrucciones.

de todos los copartícipes 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.

### **1.1 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 a modo de ejemplo, los siguientes:

1. Establecimiento de bases para generar dentro de la institución un marco para un Gobierno Corporativo eficaz, de manera que existan medidas de autorregulación, reglamentación, compromisos voluntarios y prácticas comerciales que obedezcan al entorno que 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 relevar 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. Establecimiento de los roles y responsabilidades asignadas en la institución que promuevan una adecuada segregación entre las responsabilidades y las funciones definidas por la misma.
6. Propender al desempeño responsable de los órganos que administren la entidad, ya sea el Directorio, Consejo de Administración, Consejo Directivo o entidad similar.

## 1.2 Políticas del Gobierno Corporativo

Las principales políticas del Gobierno Corporativo deberían estar referidas a:

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, aprobando los 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.

## **2. COMPONENTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

El Gobierno Corporativo se manifiesta a través de órganos que administran la entidad y los roles y funciones asignados a cada uno de ellos. Los órganos principales son la Junta de Accionistas, de Consejeros o entidad similar dependiendo del tipo de institución de que se trate<sup>2</sup>; el Directorio, el Consejo de Administración, Consejo Directivo o entidad similar; la alta gerencia y los ejecutivos claves de las funciones de control.

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

### **2.1 Del Directorio u Órgano de Administración Superior**

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

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

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

#### **2.1.1 Del Sistema de Gestión Corporativa de Riesgo**

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

---

<sup>2</sup>Se refiere a los órganos de administración de la isapre, dependiendo de si se trata de una Sociedad Anónima, de Responsabilidad Limitada o de otro tipo.

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

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

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

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

### **2.1.2 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.

Dichos grupos son entidades de carácter interno que permiten un mejor funcionamiento y asistencia al Órgano de Administración Superior, en el que participan algunos de sus miembros y permiten, además, desarrollar con mayor efectividad algunas funciones, contar con información confiable permanentemente, tratar aspectos más específicos de su quehacer y obtener una opinión independiente de la administración sobre aspectos claves de la gestión de la isapre.

Esta Superintendencia considera aconsejable para asesorar al Órgano de Administración Superior, instaurar un Comité o Comisión de Auditoría y otro de Riesgos o, en su defecto, implementar acciones o procedimientos que favorezcan el desarrollo de las labores que ejecutan estas comisiones especiales, sin perjuicio que en función de las características de la Institución de Salud y su perfil de riesgo, se considere necesario implementar adicionalmente otros grupos de trabajo o apoyo.

### **A. Comité o Comisión de Auditoría**

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

### **B. Comité o Comisión de Riesgos**

Esta Comisión o Comité colabora con el Órgano de Administración Superior apoyándolo en el cumplimiento de sus obligaciones en relación a las políticas, procedimientos y controles en materia de administración de los riesgos a que se encuentra expuesta la isapre. Está formado por miembros del citado Órgano de Administración, idealmente por un encargado de riesgos<sup>3</sup>, pudiendo ser convocados otros ejecutivos a decisión del comité.

## **2.2. De la Alta Gerencia**

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

El cumplimiento de la Alta Gerencia pasa por una delegación de funciones, que impida la contraposición entre los intereses propios y los institucionales. Es recomendable que exista una consistente función de riesgo y de auditoría o en su defecto, la definición de actividades o acciones programadas destinadas a cumplir con el objetivo que persiguen dichas funciones, además de sistemas o herramientas eficaces de gestión de los riesgos como instrumentos de apoyo.

---

<sup>3</sup>Persona responsable de la identificación, medición y tratamiento de los riesgos de una organización. Se debe señalar que la mayor responsabilidad para el manejo de dichos riesgos recae sobre el gerente de cada proceso. Una buena práctica de administración de riesgos no debería separarse de una adecuada práctica operativa.

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

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

### **3. ACTIVIDADES O FUNCIONES DE CONTROL DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

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

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

#### **3.1. Función de Gestión de Riesgos**

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

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

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

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

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



### **3.2. Función de Verificación de Cumplimiento**

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

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

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

### **3.3. Función de Auditoría Interna**

La función de Auditoría Interna es la encargada de revisar y analizar en forma objetiva la ejecución de las operaciones de la entidad. Ella debe contar con la libertad apropiada para reportar sus hallazgos y revelarlos internamente y de tener las facilidades suficientes para mantener una comunicación directa y sin interferencia con el Órgano de Administración Superior existente y miembros del Comité o Comisión de Auditoría. La independencia, objetividad e imparcialidad de la función de auditoría interna, permite evitar cualquier conflicto de interés.

### **3.4. Función Técnica o Actuarial**

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

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

### III. DISPOSICIONES GENERALES

Las isapres, proveyéndose de los conceptos y principios recomendados en esta norma sobre Gobierno Corporativo y sus implicancias, deberán efectuar el diseño e implementación gradual de un marco de gobierno interno, de manera que en el caso de las isapres abiertas, este último se encuentre diseñado en el segundo semestre del año 2014, por su parte, el plazo para las isapres cerradas corresponderá al segundo semestre del año 2015, de manera que comience la aplicación de los lineamientos el primer día del año siguiente de las respectivas fechas señaladas para las isapres. Durante este proceso, la Superintendencia efectuará paulatinamente visitas de conocimiento del entorno y de apoyo para promover las mejores prácticas que son recomendadas para la industria sobre la materia. Dichas visitas se programarán en conjunto con las isapres a partir del segundo semestre de 2013.

### IV. VIGENCIA

La presente Circular entrará en vigencia a contar de la fecha de su publicación.



**ANA MARÍA ANDRADE WARNKEN**  
**INTENDENTE DE FONDOS Y SEGUROS**  
**PREVISIONALES DE SALUD (S)**  
**Incorpora Firma Electrónica Avanzada**

FRV/EHD/SAQ/MPO

DISTRIBUCIÓN:

- Sres. Gerentes Generales de Isapres
- Intendencia de Fondos y Seguros Previsionales de Salud
- Unidad de Supervisión de Riesgo
- Subdepto. de Fiscalización de Beneficios
- Subdepto. Regulación
- Oficina de Partes
- Asociación de Isapres

