

Deloitte.

ACHS



DICIEMBRE 2022

Evaluación de Madurez de Gobierno Corporativo ACHS 2022





Diciembre, 2022

Señor

Paul Schiodtz

Presidente del Directorio

Asociación Chilena de Seguridad

Presente

Deloitte

Advisory SpA,

Rosario Norte 407

Las Condes, Santiago

Chile

Fono: (56) 227 297 000

Fax: (56) 223 749 177

deloittechile@deloitte.com

www.deloitte.cl

Estimado Sr. Schiodtz:

De conformidad con nuestros servicios profesionales relacionados con el seguimiento a la implementación de las prácticas de Gobierno Corporativo de acuerdo a las recomendaciones presentadas en el Informe de Diagnóstico de Gobierno Corporativo correspondiente al período 2019, junto a la evaluación de la ejecución de la totalidad de las prácticas al año 2022, y la actualización de los criterios a ser evaluados hacia adelante en línea con las tendencias regulatorias y mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de Gobierno Corporativo, presentamos el presente informe sobre la madurez del Gobierno Corporativo de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS).

Del trabajo realizado, podemos concluir, que el nivel de implementación y ejecución de las prácticas de gobierno corporativo de la Asociación Chilena de Seguridad se encuentra en el nivel "óptimo".

Agradecemos la oportunidad y confianza brindada, así como el apoyo recibido en el transcurso del proyecto por parte de todo el equipo de la Asociación Chilena de Seguridad y su Directorio.

Quedamos a su disposición para aclarar el contenido del presente informe.

Saluda muy atentamente,

Fernando Gaziano
Socio Deloitte

Motivación

Evaluación de Madurez Gobierno Corporativo - ACHS

1

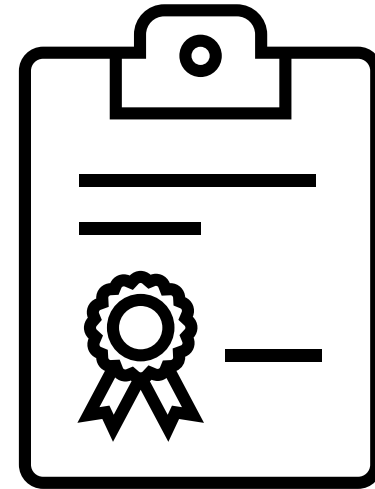
La ACHS es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, por ende, su reputación y probidad deben ser intachables, y la integridad de su gobierno corporativo evidente

2

Su propósito tiene un impacto social incuestionable, que exige adherirse a estándares de gobierno corporativo rigurosos

3

La ACHS tiene más de 2 millones 800 mil trabajadores afiliados, 91 mil empleadoras adherentes y 277 centros de salud en Chile. Su extendida presencia pone a la organización en un lugar de gran exposición.





Contenido:

INTRODUCCIÓN 05

OBJETIVO Y ALCANCE 07

METODOLOGÍA DE TRABAJO 10

RESULTADOS 13

RECOMENDACIONES 18

RECOMENDACIONES NUEVOS ELEMENTOS INCORPORADOS 24

ANEXOS 28



Introducción

Introducción

Evaluación de Madurez Gobierno Corporativo - ACHS

El Gobierno Corporativo se entiende como el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una organización. En concreto, establece las relaciones entre el Directorio, la Gerencia y las unidades de gestión clave y otros grupos de interés relevantes. Además, establece las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones para el cumplimiento del propósito de la organización.

La adopción de buenas prácticas de Gobiernos Corporativos, es un ámbito estratégico transversal que actualmente se discute y se analiza en toda clase de instituciones y obedece a una tendencia general que busca el perfeccionamiento de la dinámica entre los distintos estratos de la institución en atención al escrutinio público, de los inversionistas y la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo.

Las buenas prácticas corporativas no necesariamente responden a normas, por el contrario, muchas de ellas corresponden a estándares que son voluntarios y que presuponen el genuino interés de la organización de promover buenas conductas y disciplinas internas autoimpuestas que permitan aumentar el valor y la transparencia en las empresas. Por otra parte, dado que los estatutos constituyen un marco general de actuación de las organizaciones y sus mecanismos de gestión, es relevante complementarlos con prácticas concretas.

La Asociación Chilena de Seguridad es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, financiada con recursos de terceros y que cumple roles de connotación pública de muy diversa índole. En efecto, ofrece prestaciones de salud, económicas y de prevención y es la mutual que aloja más afiliados en Chile. Su impacto social es incuestionable y dirigirla trae consigo una responsabilidad que no puede satisfacerse con menos que los estándares de las mejores prácticas locales e internacionales.

Si bien la ACHS es una institución altamente regulada y fiscalizada, uno de sus mayores desafíos es enfrentar apropiadamente su nivel de exposición política y social. Para ello es fundamental demostrar un compromiso con la transparencia para sus diversos grupos de interés, y transmitir que su mando es responsable y promueve una conducta de gobernanza ética y un desempeño efectivo de la organización. En esta línea, la ACHS ha implementado desde el año 2011 diversas prácticas de Gobierno Corporativo en distintos ámbitos y se encuentra comprometida con su evaluación periódica con el fin de conocer las oportunidades de mejora de manera continua.

Por esa razón, encargó a Deloitte la elaboración del presente trabajo de Evaluación de Madurez de Gobierno Corporativo en los términos aquí detallados.



Objetivo y Alcance

Objetivo y Alcance

Evaluación de Madurez Gobierno Corporativo - ACHS

El objetivo general de esta iniciativa fue llevar a cabo una verificación independiente del nivel de madurez de los principales elementos de Gobierno Corporativo de la Asociación Chilena de Seguridad.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Realizar una evaluación independiente de la madurez del Gobierno Corporativo de acuerdo a la Matriz de Diagnóstico de Gobierno Corporativo de la Asociación (en adelante la "Matriz").
- Identificar el nivel de implementación de las recomendaciones realizadas y el plan de acción formulado en la evaluación del período 2019.
- Actualizar la Matriz incorporando aquellos elementos ausentes en la última revisión y que hoy son relevantes de considerar en materia de Gobernanza en base a las tendencias regulatorias y mejores prácticas y que por lo tanto requieren atención del Directorio y la Alta Administración.

La evaluación se desarrolló, a través de la revisión de la documentación proporcionada por la Asociación y la realización de entrevistas a miembros claves de la ACHS durante el período comprendido entre octubre y noviembre de 2022.

Los "ámbitos de revisión" en el alcance de la revisión fueron los siguientes:

- Cultura Corporativa
- Dirección Estratégica
- Estructura Organizacional
- Comunicación Interna
- Comunicación Externa

Objetivo y Alcance

Evaluación de Madurez Gobierno Corporativo - ACHS

Los resultados de los servicios de Deloitte se fundamentaron en la información proporcionada por la Asociación. Deloitte no calificará ni cuestionará la veracidad, validez e integridad de dicha información. Deloitte no asume responsabilidad alguna por daños o perjuicios, directos o indirectos, derivados de información inexacta, errónea, incompleta o no fidedigna que le sea proporcionada por el cliente.

Todas las decisiones relativas a la implementación de los planes de acción, sugerencias o conclusiones que formule Deloitte serán de exclusiva responsabilidad de la ACHS. Asimismo, cualquier decisión o acción que adopten o ejecuten terceros, basándose en dichos planes de acción, sugerencias o conclusiones, será de exclusiva responsabilidad de dichos terceros. En ningún caso, personal de Deloitte ejercerá funciones como ejecutivo o empleado de la ACHS.



Metodología de trabajo

Metodología de Trabajo

Evaluación de Madurez Gobierno Corporativo - ACHS

El proyecto contó de las siguientes tres etapas:

1. Planificación y coordinación del proyecto:

- Realización de la reunión inicial (Kick-off).
- Definición de los actores relevantes del proyecto, acordar roles y responsables
- Requerimiento de información
- Coordinación de aspectos logísticos para reuniones con líderes clave

2. Evaluación de la Ejecución de Gobierno Corporativo para el período 2022:

- Revisión de los elementos de la Matriz de madurez de Gobierno Corporativo de la ACHS.
- Revisión del grado de implementación de las recomendaciones elaboradas por Deloitte en el Diagnóstico de Gobierno Corporativo efectuado para el período 2019

- Reuniones con los miembros claves de la ACHS
- Determinación de las brechas existentes de los elementos señalados en la Matriz en relación a las recomendaciones formuladas por Deloitte y los planes de acción adoptados por la ACHS
- Identificación de oportunidades de mejora en consideración a las buenas prácticas de Gobierno Corporativo de la ACHS
- Incorporación de nuevos elementos de gobernanza a la Matriz 2022 en base a la mejores prácticas internacionales y nacionales, como la ISO 37000 y la NCG 461 emitida por CMF, que será obligatoria para las instituciones financieras a partir del cierre del año 2024
- Elaboración del presente informe de Madurez de Gobierno Corporativo

Para evaluar el nivel de implementación de las prácticas y recomendaciones se utilizó la siguiente escala:

Escala de Evaluación



Metodología de Trabajo

Evaluación de Madurez Gobierno Corporativo - ACHS

La Matriz de Madurez de Gobierno Corporativo conserva la siguiente estructura:

- **Componentes:** Descripción del componente y subcomponente a analizar
- **Nº:** Número de identificación
- **Elementos:** Define los principios de Gobierno Corporativo dentro de los componentes a analizar
- **Situación actual:** Análisis de los elementos existentes y faltantes de acuerdo a la documentación proporcionada y entrevistas realizadas
- **Evidencia:** Descripción de la información, documentación revisada o entrevista realizada
- **Recomendaciones:** Describe las acciones a realizar por parte de la ACHS para dar cumplimiento a la normativa vigente o mejores prácticas de Gobierno Corporativo
- **Seguimiento:** Presentación de hallazgos
- **Nivel de implementación:** No cubierto; Parcialmente cubierto; Cubierto en su mayoría; Completamente cubierto
- **Plan de Acción:** Se indica las medidas a adoptar para cubrir las brechas identificadas
- **Responsable:** Encargado de la ejecución del plan de acción
- **Plazo:** Tiempo definido para la ejecución del plan de acción

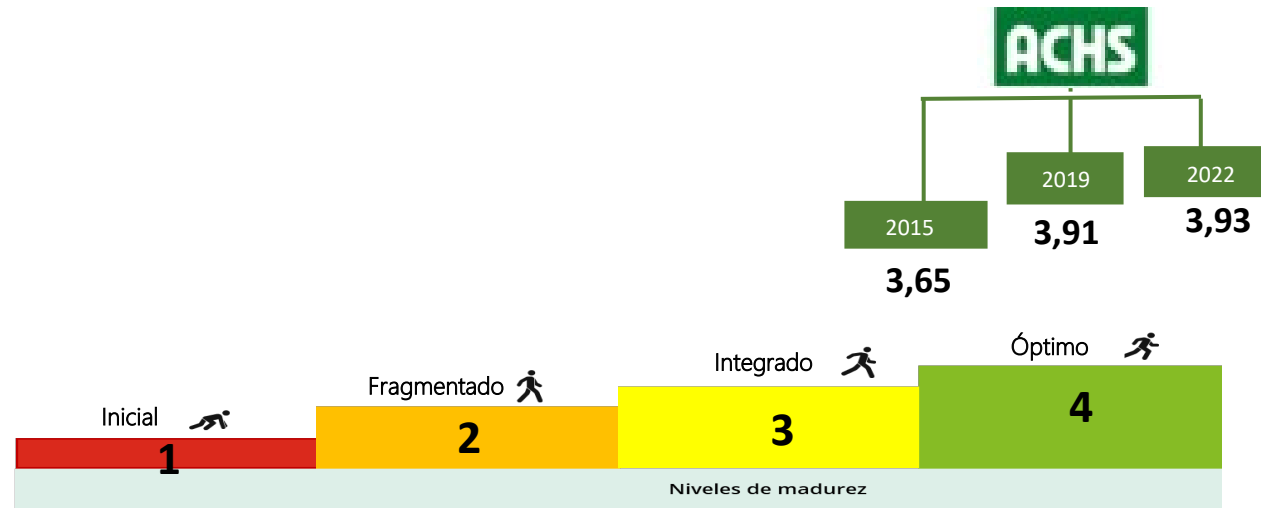


Resultados

Resultados

Evaluación de Madurez Gobierno Corporativo - ACHS

De acuerdo a nuestra revisión, podemos concluir que ACHS se encuentra en un estado de madurez "Óptimo" respecto a la metodología dispuesta por Deloitte asociada al cumplimiento de los cinco (5) componentes (ámbitos de evaluación) que son: I) Cultura Corporativa II) Dirección Estratégica III) Estructura Organizacional IV) Comunicación Interna V) Comunicación Externa. Los componentes se desglosan en un total de treinta (31) subcomponentes, que a su vez contienen ochenta y siete (87) subelementos de evaluación.



A continuación se detalla el resultado de la evaluación por cada uno de los componentes evaluados:

CAPAS ESTRATÉGICAS	CULTURA CORPORATIVA	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
ESTADO DE MADUREZ	3,84	3,92	3,98	4	3,83

Nota: al año 2019 el promedio de las empresas evaluadas por Deloitte fue de 3,00. No se cuentan con datos comparativos al año 2022.

Resultados

Evaluación de Madurez Gobierno Corporativo - ACHS

De la evaluación global se observa un compromiso real por parte de la ACHS para lograr contar con un Gobierno Corporativo de excelencia, obteniendo 81 elementos con calificación "4" y 6 elementos con nota "3".

De los 87 elementos evaluados:

- 10 corresponden a los nuevos comités (Salud y Gestión de Públicos de Interés), que obtuvieron nota 4.
- De los 77 elementos restantes:
 - ❖ 69 mantuvieron su puntuación "4"
 - ❖ 8 tuvieron la siguiente evaluación:

2 elementos mejoraron de 3 a 4:

- ❖ Canal de denuncias y/o reclamos
- ❖ Materias mínimas y agenda anual del Directorio

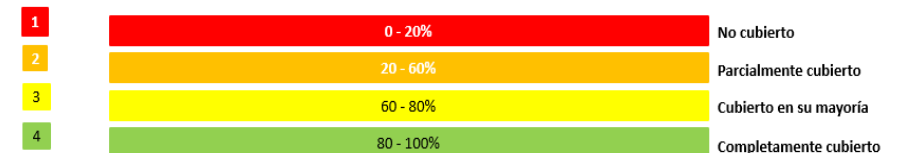
5 se mantuvieron en nota 3:

- ❖ Desvinculación
- ❖ Modelo antifraude
- ❖ Programa de cumplimiento de libre competencia
- ❖ Gestión del Riesgo de fraude
- ❖ Plan de capacitación e inducción de nuevos miembros del Directorio

1 elemento bajó de 4 a 3:

- ❖ Página web corporativa

Escala de Evaluación



Resultados

Nuevos elementos que se incorporaron a la Matriz 2022

Dado los importantes cambios de contexto político, económico y social experimentados en los últimos años en Chile, junto con las tendencias regulatorias locales y globales que impactan a las organizaciones, se incluyeron 12 elementos adicionales que hoy toman relevancia desde la gobernanza y que requieren atención del Directorio y la Alta Administración. A continuación se enuncian los nuevos elementos propuestos a incorporar:

Componente	Subcomponente	Nuevos Elementos 2022
Cultura Corporativa	Cultura Organizacional	Diversidad, equidad e inclusión (NCG 461)
	ESG	Estrategia y Reportabilidad (NCG 461) Ambiental (NCG 461) Social (NCG 461) Gobernanza (NCG 461)
Dirección Estratégica	Talento y Personas	Atracción y desarrollo de Talento
	Gestión de Riesgos	Ciberseguridad y privacidad de datos Riesgos ESG (NCG 461)
Estructura Organizacional	Directorio	Sesiones de Directorio Reportabilidad de Comités Trabajo intercomités
Comunicación Externa		Posicionamiento Corporativo en públicos de interés


Para efectos de la calificación de este año, estos elementos no han sido considerados. Sin embargo, construimos un escenario supuesto en el que ponderamos el promedio total hipotético de haberse incluido estos elementos. El resultado fue de **3,88** (contra el **3,93** que pondera la ACHS sin incluir los componentes mencionados).

Además, plasmamos las recomendaciones al final del presente informe para que la Asociación las tenga a la vista y decida cuáles de ellos considerar y desarrollar dentro de la ACHS.

A continuación presentamos la nueva matriz de la ACHS incorporando los nuevos elementos

Resultados

Propuesta de Componentes de la Matriz – ACHS 2022

 Nuevas materias analizadas

I) CULTURA CORPORATIVA	II) DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	III) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	IV) COMUNICACIÓN INTERNA	V) COMUNICACIÓN EXTERNA
<ul style="list-style-type: none"> Cultura Organizacional Código de Gobierno Corporativo Código de Ética Reglamento Orden, Higiene y Seguridad Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial Fraude Transacción con Partes Relacionadas Conflictos de Interés Libre Competencia Memoria Diversidad, Equidad e Inclusión ESG: Estrategia y Reportabilidad, Ambiental, Social y Gobernanza 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Estratégica Gestión de Riesgos Cumplimiento Auditoría Interna Auditoría Externa Inversiones y Financiamiento Plan de Gestión de Crisis Riesgos ESG Ciberseguridad y Privacidad de Datos Talento y Personas 	<ul style="list-style-type: none"> Directorio Presidente del Directorio Comité de Auditoría Comité de Riesgos Comité de Prevención Gerente General Administración Comité de Proyectos e Inversiones Comité de Gestión de Públicos de Interés Comité de Salud Sesiones de Directorio Reportabilidad de los Comités Trabajo Intercomités 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de Información al Directorio Medios de Comunicación Interna 	<ul style="list-style-type: none"> Relación con Clientes y Autoridades Posicionamiento Corporativo en públicos de interés



Recomendaciones

Diagnóstico de Madurez de Gobierno Corporativo por Componente

Componentes pendientes de atención que mantienen evaluación 3

Presentamos a continuación en forma detallada el análisis de los puntos en los que aún observamos una oportunidad de mejora, cuya calificación se mantuvo en la nota 3 "cubierto en su mayoría", clasificados según los ejes a los cuales pertenece cada uno:

I. Cultura Corporativa:

1. Cultura Organizacional:

a) Desvinculación:

La ACHS cuenta con un Protocolo de Desvinculación que detalla los pasos a seguir para comunicar la desvinculación a sus colaboradores. Recomendamos incorporar que el procedimiento debe contemplar la participación de al menos dos personas. Además, se recomienda incorporar la definición de roles y responsabilidades en el procedimiento de desvinculación de trabajadores (Jefe directo y/o Subgerente/Gerente del área, Gerente de Recursos Humanos, Fiscalía, etc.) entregando lineamientos sobre aspectos legales, el cuidado de las personas y el de la imagen de la organización.

2. Fraude:

a) Modelo Antifraude:

La ACHS cuenta con una Política de Prevención de Fraudes cuyo objetivo es establecer los lineamientos de mecanismos de prevención, detección y tratamiento de fraudes, así como direccionar la normativa y control interno de la ACHS. El documento contiene definiciones (anexo), roles y responsabilidades, información y comunicación, monitoreo y administración. Además, se complementa con un Procedimiento General de Gestión de Fraudes, que tiene por objeto detallar la metodología de gestión de riesgos de fraude y describir los sistemas de control interno adoptados por la ACHS.

Además, se observó que la ACHS documentó la información que compone el actual Sistema de Prevención de Fraude en un único documento, denominado "Procedimiento General de Gestión de Fraudes", cuyo objetivo es detallar la metodología de gestión de riesgos de fraude y describir los sistemas de control interno adoptados por la ACHS.

Se recomienda realizar actividades de prevención específicas para reducir el riesgo de ocurrencia de hechos de fraude o conductas irregulares en cada proceso (matriz integral de riesgo de fraude, mapa de riesgos de fraude; diagnóstico de procesos; evaluación de los riesgos de fraude, entre otras actividades).

Diagnóstico de Madurez de Gobierno Corporativo por Componente

Componentes pendientes de atención que mantienen evaluación 3

3. Libre competencia:

a) Modelo de cumplimiento:

La ACHS cuenta con una Política de Libre Competencia, cuyo contenido provee orientación respecto de los principios de libre competencia y guía respecto a las conductas sancionadas por la normativa (D.L 211). El documento dispone los objetivos, alcance, definiciones, criterios prácticos, responsabilidades, denuncias y sanciones.

Se observó que la matriz de riesgos de delitos de responsabilidad penal de personas jurídicas (Ley N° 20.393) incorpora un riesgo asociado a la normativa de libre competencia denominado "Incurrir en prácticas que atenten contra la libre competencia" el cual tiene aparejado su evaluación de riesgo inherente (actualmente catalogado como riesgo "medio"), las actividades de control asociadas y la evaluación residual (actualmente catalogado como riesgo "bajo").

Se sugiere profundizar el análisis e identificación de riesgos actuales y potenciales en materia de Libre Competencia de acuerdo con las recomendaciones esenciales sobre "Programas de Cumplimiento de la Normativa de Libre Competencia de la Fiscalía Nacional Económica". Una vez realizado este análisis, actualizar la matriz correspondiente disponible en la ACHS. La FNE hace referencia que sólo mediante la identificación y evaluación de los riesgos en las áreas o procesos más susceptibles de infracciones actuales o potenciales puede definirse qué tipo de Programa de Cumplimiento es efectivo para un determinado agente económico, siendo necesario, cada cierto tiempo o bajo un cambio de circunstancias, revisar los peligros ya identificados y evaluar la posible aparición de nuevos riesgos.

Se sugiere actualizar la vigencia del documento "Política de Libre Competencia", que actualmente figura hasta junio 2022.

Diagnóstico de Madurez de Gobierno Corporativo por Componente

Componentes pendientes de atención que mantienen evaluación 3

II. Dirección Estratégica:

2. Gestión de Riesgos:

a) Gestión del Riesgo de Fraude:

La ACHS cuenta con una Política de Prevención de Fraudes que tiene como objetivo establecer los lineamientos de los mecanismos de prevención, detección y tratamiento de fraudes, así como direccionar la normativa y control interno de la ACHS. El documento contiene definiciones (anexo), roles y responsabilidades, información y comunicación, monitoreo y administración.

Además, la ACHS documentó la información que componen el actual Sistema de Prevención de Fraude en un único documento, denominado "Procedimiento General de Gestión de Fraudes", cuyo objetivo es detallar la metodología de gestión de riesgos de fraude y describir los sistemas de control interno adoptados por la ACHS. Adicionalmente, se pudo apreciar que la vigencia del Procedimiento General de Gestión de Fraude fue hasta el 30 de julio de 2021.

Finalmente, Auditoría Interna de la ACHS como parte de las actividades de detección, desarrolló una solución de monitoreo continuo que permite conocer a través de diversos indicadores algunos patrones inusuales de comportamiento (red flags) que pueden alertar potenciales riesgos de fraudes en la entidad. Sin perjuicio a lo anterior, no se evidenció la ejecución de actividades de prevención específicas para reducir el riesgo de ocurrencia de hechos de fraude o conductas irregulares en cada proceso (mapa de riesgos de fraude; diagnóstico de procesos; evaluación de los riesgos de fraude, entre otras actividades).

Se recomienda realizar actividades de prevención específicas para reducir el riesgo de ocurrencia de hechos de fraude o conductas irregulares en cada proceso (mapa de riesgos de fraude; diagnóstico de procesos; evaluación de los riesgos de fraude, entre otras actividades).

Se recomienda actualizar o verificar la vigencia del Procedimiento General de Gestión Riesgos de Fraude actualmente vigente hasta 30 de julio de 2021

Diagnóstico de Madurez de Gobierno Corporativo por Componente

Componentes pendientes de atención que mantienen evaluación 3

III. Estructura:

1. Directorio:

a) Capacitación e Inducción a nuevos miembros:

En materia de capacitación no se evidenció la existencia de un programa de capacitación anual o formación continua. En ese contexto, recomendamos desarrollar y formalizar un plan de actualización anual de acuerdo a las necesidades del Directorio. Se sugiere establecer un cronograma de ejecución con especialistas expertos que aborde temáticas propias de la Asociación y de temas emergentes que pueden afectar la estrategia y el desempeño de la organización, tales como: gobernanza, gestión de riesgos, sostenibilidad, ciberseguridad, diversidad e inclusión, personas y regulación, entre otros.

Respecto de la inducción, la ACHS la realiza de manera acabada a sus nuevos directores y abarca varios temas englobados en las siguientes materias: Gestión corporativa, Industria/Regulatorio, Modelos de operación, Gestión de riesgos, Talento, entre otros. Se recomienda dar cuenta de la realización de la inducción a nuevos directores en el acta de Directorio correspondiente inmediatamente después de su concreción, señalando explícitamente los directores que participaron.

Diagnóstico de Madurez de Gobierno Corporativo por Componente

Componentes que disminuyeron su calificación de 4 a 3

V. Comunicaciones externas:

a) Página web corporativa:

La ACHS cuenta con una página web corporativa (www.achs.cl) por medio de la cual los grupos de interés pueden acceder a toda su información pública, de manera sencilla y de fácil acceso. No obstante, al momento de la revisión se observaron documentos y secciones desactualizadas, tales como:

- ❖ Política de Prevención de Fraude, vigente hasta el 31/7/2020
- ❖ Política de Gestión Integral de Riesgos: vigente hasta el 31/7/2022
- ❖ Política de Libre Competencia: vigente hasta el 30/6/2022
- ❖ Estatuto del Comité de Salud no se encuentra disponible en la web a diferencia del resto de los comités
- ❖ Estatuto del Comité de Públicos de Interés: el Estatuto visible en la web se refiere al Comité anterior, de Gobierno Corporativo, Estrategia y Públicos de Interés

Se recomienda actualizar la documentación señalada. Por otro lado, se sugiere evaluar visibilizar más en la página web, las acciones de la asociación en materia de sostenibilidad y explicitar en qué lugar del organigrama se alojan estas materias.

Finalmente, la presente evaluación de Madurez de Gobierno Corporativo contempla solamente a la ACHS sin considerar sus filiales. Se sugiere realizar esta evaluación de madurez de Gobierno Corporativo en cada una de las filiales de la Asociación.



Recomendaciones nuevos elementos
incorporados

Nuevos elementos de Gobierno Corporativo

Cultura Corporativa

Subcomponente	Elemento	Recomendaciones
Cultura Organizacional	Equidad, Diversidad e Inclusión (NCG 461)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer reportabilidad y monitoreo periódico por parte del Directorio de las acciones en esta materia. Para ello, se recomienda definir los objetivos del año y el alcance específico de su supervisión, considerando los contenidos, profundidad y frecuencia del reporte, tal como personal por género, ingresos y salidas de personas diferenciadas por género, discapacidad, promociones con paridad de género, representación de minorías u otros indicadores de diversidad como cantidad de colaboradores extranjeros, pertenecientes a grupos LGBT+ o a pueblos originarios, etc. 2. Se sugiere desarrollar una Política de Equidad Salarial aprobada por el Directorio (NCG 461) que promueva la compensación equitativa entre los trabajadores de la entidad. En las entrevistas se señaló que la entidad se encuentra trabajando en una Política de Equidad de Género.
ESG	Estrategia ESG	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se recomienda que el Directorio defina el alcance específico de su supervisión en estas materias, considerando los contenidos, profundidad y frecuencia del reporte, 2. La ACHS tiene una mesa de trabajo multidisciplinaria de la Administración encargada de los avances de la estrategia ESG por lo que se recomienda evaluar la pertinencia de formalizar un comité de la Administración multidisciplinario de sostenibilidad, que lidere el cumplimiento de la estrategia y que monitoree la evaluación y gestión de riesgos, oportunidades relacionadas a temas climáticos y Derechos Humanos (NCG 461). 3. Implementar el plan de comunicaciones internas para difundir los ejes de trabajo de la ACHS en materia de sostenibilidad y divulgar cómo estos se están abordando en cada uno de los componentes
	Aspectos Ambientales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se recomienda que el Directorio defina qué elementos e indicadores deseará revisar en la materia definiendo alcance y frecuencia de supervisión. 2. La ACHS ha identificado sus iniciativas y metas en materia ambiental. Se recomienda evaluar incorporar como meta explícita la reducción del consumo y gestión de la energía Ej. Consumo del edificio corporativo y de la red hospitalaria. (NCG 461)
	Aspectos Sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se recomienda que el Directorio analice y defina el alcance y frecuencia de su supervisión en la materia. 2. La ACHS ha identificado ejes de trabajo e iniciativas en materia sociales. Se recomienda avanzar en la identificación y definición de objetivos y metas del componente social de la estrategia ESG. 3. Fortalecer la política de contratación de proveedores incorporando estándares que se alineen con los objetivos ESG de la Asociación y que generen oportunidades de colaboración conjunta para su cumplimiento (por ejemplo, en materia de gestión de residuos) (NCG461) 4. Realizar Due Dillengce en materia de DD.HH (NCG 461)

Nuevos elementos de Gobierno Corporativo

Dirección Estratégica y Comunicaciones Externas

Dirección estratégica

Subcomponente	Elemento	Recomendaciones
Gestión de Riesgos	Riesgos ESG	<ol style="list-style-type: none">1. Se recomienda definir el alcance que tendrá la supervisión del Directorio en materia de riesgos ESG. Se sugiere reportar los principales riesgos al Directorio, en particular los climáticos y de DD.HH (NCG 461)2. Se recomienda realizar un análisis de los riesgos estratégicos a modo de identificar cuáles de los ya identificados se vinculan con las temáticas ESG, de haber temas no cubiertos se recomienda que sean incorporados en el inventario de Riesgos Estratégicos3. Se recomienda considerar la identificación de riesgos de sostenibilidad en la cadena de suministro (NCG 461)
	Ciberseguridad y Privacidad de Datos	<ol style="list-style-type: none">1. Se sugiere definir por parte del Directorio el alcance de su supervisión con respecto a ciberseguridad y privacidad de datos. Es decir, determinar qué elementos e indicadores observará el Directorio y deberán reportar las áreas de la Administración respectivas.2. Presentar de forma integral al menos 3 veces al año al Directorio los temas que se están abordando en materia de ciberseguridad y privacidad de datos3. En materia de ciberseguridad, retomar el monitoreo por parte del Directorio de los avances en la implementación del roadmap
Talento y Personas	Atracción y Desarrollo de Talento	<ol style="list-style-type: none">1. Se recomienda evaluar la pertinencia de que este tema sea trabajado dentro del marco de la agenda del Comité de Públicos de Interés del Directorio o crear un nuevo Comité del Directorio que monitoree estas temáticas.

Comunicación Externa

Subcomponente	Elemento	Recomendaciones
Posicionamiento Corporativo en públicos de interés	Posicionamiento Corporativo en públicos de interés	<ol style="list-style-type: none">1. Dada la relevancia del posicionamiento de la Asociación en sus grupos de interés, recomendamos continuar con la estrategia definida y monitorear desde el directorio sus avances.

Nuevos elementos de Gobierno Corporativo

Estructura Organizacional

Subcompnente	Elemento	Recomendaciones
Directorio	Sesiones de Directorio	<ol style="list-style-type: none">1. Continuar realizando al menos un Directorio al año en regiones2. Continuar realizando al menos una vez al año una jornada fuera de la sesión de Directorio que permita potenciar la confianza, el trabajo en equipo y colaboración entre los miembros del Directorio. Recomendamos seguir organizando esta actividad fuera de las oficinas de la ACHS (Evaluar "retreat") en conjunto con el comité ejecutivo para discutir la planificación estratégica que presente la administración.
	Re-portabilidad de Comités	<ol style="list-style-type: none">1. Se recomienda profundizar y mejorar la oportunidad del reporte de los comités al Directorio. Esto se puede lograr asignando un espacio de tiempo en la sesión del Directorio posterior a la reunión de cada comité, para que cada Presidente del comité respectivo reporte los puntos de mayor relevancia o atención que requiere considerar el Directorio. El objetivo es mantener al Directorio en pleno mayormente informado con respecto a los avances de la agenda de cada comité de forma oportuna.
	Trabajo Intercomités	<ol style="list-style-type: none">1. Se recomienda profundizar el mecanismo de coordinación intercomités. En esta línea, se sugiere generar dos veces al año una instancia de trabajo Inter comités, que puede ser liderada por los asesores externos de cada uno, quienes podrán transmitir iniciativas y aspectos relevantes a sus respectivos comités, como también temáticas que deban ser considerados por más de un comité.



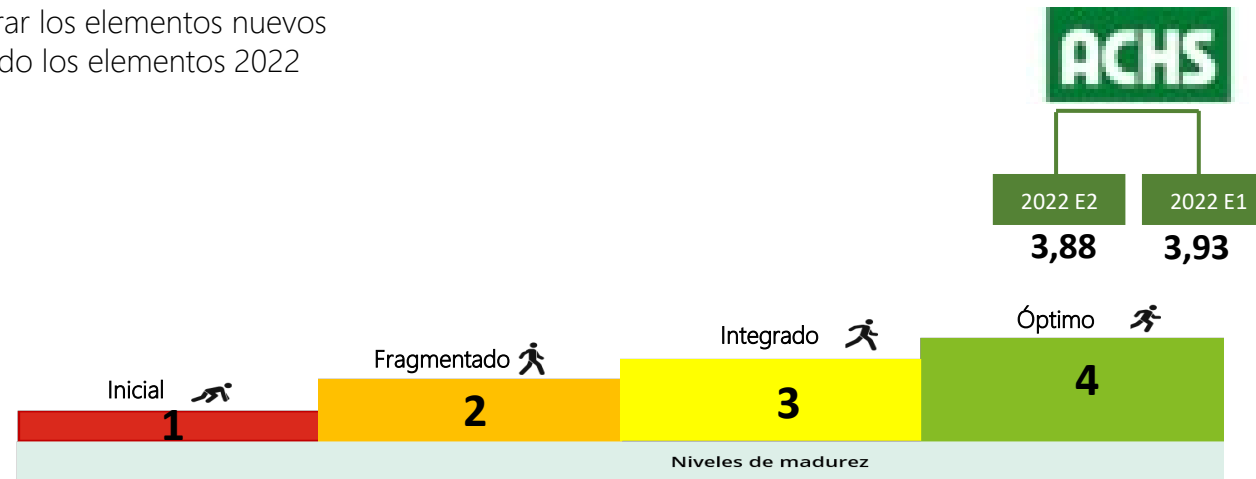
Anexos

Anexo I: Resultados Preliminares

Evaluación de Madurez incluyendo los elementos 2022

A continuación se presenta la evaluación presunta que alcanzaría la ACHS considerando la evaluación de los elementos nuevos que se incorporaron este año a la Matriz:

- E1: promedio ponderado sin incorporar los elementos nuevos
- E2: promedio ponderado incorporando los elementos 2022



A continuación se detalla el resultado de la evaluación por cada uno de los componentes evaluados:

CAPAS ESTRATÉGICAS	CULTURA CORPORATIVA	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
ESTADO DE MADUREZ	3,79	3,73	3,94	4	3,86

Anexo II: Resultados Preliminares

Evaluación comparativa de Madurez incluyendo los elementos 2022

La lámina siguiente contiene un cuadro resumen de la nota presunta que obtendría cada componente nuevo incorporado el año 2022 a la Matriz y dos tablas comparativas con los resultados obtenidos el año 2022 y los resultados presuntos que se hubiese obtenido la ACHS incorporando a la evaluación los elementos mencionados

① Notas de cada elemento nuevo evaluados:

Componente	Subcompo-nente	Nuevos Elementos 2022	Nota
Cultura Corporativa	Cultura Organizacional	Diversidad, equidad e Inclusión	2
	ESG	Estrategia	4
		Ambiental	4
		Social	3
		Gobernanza	4
Dirección Estratégica	Talento y Personas	Atracción y desarrollo de talento	4
	Gestión de Riesgos	Ciberseguridad y privacidad de datos	3
		Riesgos ESG	2
Estructura Organizacional	Directorio	Sesiones de Directorio	4
		Reportabilidad de comités	3
		Trabajo intercomités	3
Comunicación Externa		Posicionamiento corporativo en públicos de interés	4

Escala de Evaluación

1	0 - 20%	No cubierto
2	20 - 60%	Parcialmente cubierto
3	60 - 80%	Cubierto en su mayoría
4	80 - 100%	Completamente cubierto

② Nota por componente:

Componente	Nota 2022 sin elementos nuevos	Nota 2022 con elementos nuevos
Cultura Corporativa	3,84	3,79
Dirección Estratégica	3,92	3,73
Estructura Organizacional	3,98	3,94
Comunicación Interna	4	4
Comunicación Externa	3,83	3,86

③ Nota ponderada:

Promedio ACHS 2022 sin elementos nuevos	Promedio ACHS 2022 con elementos nuevos
3,93	3,88

Anexo III: Información revisada

N°	Documento
1	Código de ética
2	Memoria anual
3	Política de contratación de parientes
4	Política de reclutamiento y selección de talentos
5	Código de gobierno corporativo
6	Política de Capacitación y Beneficios de los trabajadores
7	Protocolo de Prevención y Enfrentamiento al Acoso laboral Sexual
8	Política de Diversidad, Equidad e Inclusión
9	Política de Desvinculación para los trabajadores
10	Declaraciones de conflictos de interés de directores, asesores de los comités y altos ejecutivos
11	Reglamento interno de orden, higiene y seguridad (RHIOS)
12	Política de medioambiente
13	Política de grupos de interés
14	Política de sostenibilidad (o ESG)
15	Política de prevención de delitos
16	Política de transacción con partes relacionadas
17	Política de conflictos de interés
18	Política de riesgo operacional
19	Procedimiento de preparación y presentación de los estados financieros
20	Manual de inversiones
21	Política de gestión de continuidad de negocio
22	Política de continuidad operacional
23	Procedimiento general de continuidad operacional
24	Política de gestión de riesgos
25	Política de gestión de crisis
26	Estrategia o Plan Estratégico
27	Estrategia de Sostenibilidad
28	Plan anual de Auditoría Interna e Informes tipo al Directorio
29	Política o plan de sucesión del Gerente General y ejecutivos clave (programa Everest?)
30	Políticas de Compliance
31	Política de Compensaciones.
32	Modelo de Libre Competencia
33	Estatutos
34	Organigrama

N°	Documento
35	Agenda anual del Directorio
36	Estatutos de los comités del Directorio existentes
37	Agenda de trabajo de cada Comité
38	Agenda anual del Comité de Auditoría
39	Política y programa de capacitación para directores
40	Política de inducción a nuevos directores
41	Política de evaluación del Gerente general
42	Política de evaluación de gerencias y altos cargos
43	Política de selección, permanencia y reemplazo de directores
44	Política de remuneración del Directorio
45	Matriz de competencias del Directorio
46	Sistema de Remuneración de los Miembros de los Comités
47	Sistema de autoevaluación del Directorio y comités
48	Procedimiento de entrega de información al Directorio
49	Política de información interna y externa
50	Repositorio de información (plataforma tecnológica) para directores
51	Procedimiento de denuncias e investigación
52	Tratamiento que la Asociación le otorga a la información confidencial.
53	Política de divulgación de hechos relevantes
54	Registro de actividades y reuniones del Directorio con actores de esfera pública y privada
55	Política de Transparencia
56	Política de protección de datos personales
57	Directrices y Política de Compensaciones, Indemnizaciones e Incentivos a Gerentes y Ejecutivos principales
58	Política de gestión de Proveedores (pago, evaluación)
59	Política de Subcontratación
60	Política de ciberseguridad
61	Política de actualización de documentos
62	Política de prevención de fraudes
63	Política de equidad de remuneraciones
64	Seguimiento de cumplimiento matriz (Rocío)
65	Evidencia/registro de capacitaciones a los colaboradores en materia de ciberseguridad
66	Roadmap de ciberseguridad (reunión con Julio Henriquez)
67	Programa de inducción y capacitación colaboradores
68	Descriptor de cargo primera, segunda línea y jefatura.
69	Capacitación ley 20.393 año 2021
70	Gobernanza Comité de Administración
71	Repositorio de información del Comité de Auditoría y Comité de Riesgos

Anexo IV: Reuniones Sostenidas

1. Gerente de la División de Asuntos Jurídicos y Corporativos y Secretario del Directorio – Cristóbal Cuadra – 14/10/2022
2. Gerente de la División de Planificación Estratégica y Control de gestión – Verena Sterzl – 19/10/2022
3. Subgerente de Riesgos y Cumplimiento – Paulina Ravilet - 19/10/2022
4. Gerente de Auditoría Interna – José Luis Fernández - 19/10/2022
5. Gerente de Asuntos Corporativos – Paulina Calfucoy – 20/10/2022
6. Gerente de la División de Finanzas, Administración e Infraestructura- Julio Henríquez – 20/10/2022
7. Director y presidente del Comité de Auditoría y del Comité de Riesgos - Claudio Muñoz – 28/10/2022
8. Oficial de cumplimiento Normativo – Eliet Lagos– 28/10/2022
9. Presidente del Directorio - Paul Schiodtz - 3/11/2022
10. Gerente General - Juan Luis Moreno - 4/11/2022

