



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

**EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE SOSTENIBILIDAD
DE UNA EMPRESA DE SALUD PRIVADA EN CHILE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MARTÍN ALONSO BUSTAMANTE CARRASCO

PROFESOR GUÍA:
OMAR CERDA INOSTROZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CELSO PUCHI ARRIAZA
IVÁN ÁLVAREZ VALDÉS

SANTIAGO DE CHILE

2021

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA
OPTAR AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil
Industrial

POR: Martín Alonso Bustamante Carrasco

FECHA: 15- 03- 2021

PROFESORA GUÍA: Omar Cerda Inostroza

**EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE SOSTENIBILIDAD
DE UNA EMPRESA DE SALUD PRIVADA EN CHILE**

RedSalud S.A. es una empresa prestadora de salud privada constituida el año 2008 que, luego de años de crecimiento, ha logrado convertirse en uno de los mayores prestadores privados de salud hospitalaria y ambulatoria y en la mayor red de salud privada en Chile, contando con una amplia red de centros a través de todo el país, cubriendo desde Arica a Punta Arenas. Actualmente se encuentra en proceso de formulación de una nueva estrategia corporativa, la cual, integrará una perspectiva sostenible debido a las ventajas corporativas que esto representa.

Este trabajo, mayoritariamente teórico, tiene por objetivo llevar a cabo una evaluación de la nueva Estrategia Corporativa de Sostenibilidad de RedSalud mediante la comparación de ésta con una base teórica de metodologías de integración de sostenibilidad en organizaciones (para abreviar, MISO), con el fin de identificar brechas y de realizar propuestas de mejoramiento que refuercen la integración de una perspectiva sostenible. Para esto se trabaja con las siguientes metodologías: los Objetivos de Desarrollo Sostenibles establecidos por las Naciones Unidas; la Evaluación de sostenibilidad corporativa establecida por la compañía especializada en inversiones sostenibles RobecoSAM; la norma *ISO 26.000*, Guía para la responsabilidad social de las organizaciones publicada por la Organización Internacional de Normalización; y la guía *G4* para la elaboración de memorias de sostenibilidad de la Global reporting initiative.

Siguiendo una metodología clásica de Administración Estratégica para la formulación de estrategias, se realiza un Análisis Externo de la industria, basado principalmente en un análisis de las fuerzas del macroentorno de la industria de la salud privada en el país; seguido de un Análisis Interno, analizando diversas fuentes de información entregadas por la empresa. En base a las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades identificadas en estos análisis, se seleccionan los criterios de sostenibilidad prioritarios para RedSalud (a partir de aquellos descritos por las MISO utilizadas), los cuales son agrupados para la creación de una base teórica conformada por los siguientes 8 macrocriterios: Gobernanza de la organización, Salud y bienestar, Trabajo decente, Colaboración social, Estabilidad financiera, Producción responsable, Diversidad, igualdad y no discriminación, y Atención al cliente.

Finalmente, se proponen modificaciones a la estrategia en cada uno de los campos de la estrategia planteados por RedSalud: lineamientos, aspiraciones, prioridades e indicadores. Se destaca la proposición de un nuevo lineamiento dentro de la estrategia que le permita abordar dentro de la estrategia el *Trabajo decente (3)* y la *Inclusión, igualdad y no discriminación*.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis amig@s del colegio E.C., L.G., F.F., P.M., F.S., y todo el resto de mi cuarto D'libra y otros amigos del LMS, por ayudarme a crecer.

A mis amig@s de la universidad por ayudarme a transitar este arduo camino: M.P.O., C.O., S.H., G.L., D.G., al resto de los parias, de las zorras, de la bomba, y otros tantos.
Lo pase increíble gracias a ustedes.

Al Profesor F.C. por despertar mi interés en la sostenibilidad y por guiarme en este complejo, pero esperanzador ámbito.

A mis Profesores Guía y Co-Guía, por tenerme paciencia en un momento que no fue fácil para mí. En especial gracias O.C. por ser tan comprensivo y preocupado. No lo hubiese podido lograr sin su ánimo, su fe en mí y sus esperanzadoras palabras.

Finalmente, gracias a mi familia por estar siempre conmigo. Por apoyarme siempre que lo necesité durante toda mi vida. Por brindarme siempre las mejores oportunidades que pude tener. Gracias mamá, papá, hermana, abuelit@s, Elizabeth y al pequeño Aníbal.
Los quiero mucho. Tengo mucha suerte de tenerlos.

Gracias a todos. Trataré de ser un profesional del que se sientan orgullosos.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DEL TRABAJO.....	2
1. Antecedentes de la empresa	3
1.1 El sistema de salud en Chile	3
1.2 Antecedentes estratégicos de RedSalud	5
1.3 Funcionamiento de RedSalud	6
1.4 Inversiones La Construcción (ILC).....	9
1.5 Comité de sostenibilidad de ILC y RedSalud	10
1.6 Investigación de la consultora externa	11
1.7 Estrategia corporativa sostenible de RedSalud.....	12
2. Descripción y justificación del trabajo	14
2.1 Oportunidad identificada	14
2.2 Propuesta de valor del trabajo	15
3. Objetivos.....	17
3.1 Objetivo general	17
3.2 Objetivos específicos.....	17
4. Marco conceptual	18
4.1 Sostenibilidad.....	18
4.2 Administración estratégica	19
5. Etapas y metodología	23
5.1 Etapa 1: Construcción de una base teórica.....	23
5.2 Etapa 2: Análisis externo de la industria de la salud privada de Chile	24
5.3 Etapa 3: Análisis interno de la empresa RedSalud	24
5.4 Etapa 4: Adaptación de la base teórica	25
5.5 Etapa 5: Identificación y priorización de brechas.....	25
5.6 Etapa 6: Proposición de mejoras	25
6. Alcances	26

CAPÍTULO 2: BASE TEÓRICA DE METODOLOGÍAS DE INTEGRACIÓN DE SOSTENIBILIDAD EN ORGANIZACIONES 27

- 1. Etapa 1: Construcción de una base teórica..... 28
 - 1.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 29
 - 1.2 Evaluación de sostenibilidad corporativa (métricas ESG) 32
 - 1.3 Responsabilidad social empresarial (RSE) y Creación de valor compartido (CVC)35
 - 1.4 Global reporting initiative (GRI) 40
- 2. Etapa 2: Análisis externo de la industria de la salud privada de Chile 42
 - 2.1 Fuerzas sociales y demográficas: 42
 - 2.2 Fuerzas políticas y legales:57
 - 2.3 Fuerzas macroeconómicas: 62
 - 2.4 Fuerzas ambientales:65
 - 2.5 Análisis de benchmarking de consultora externa 71
- 3. Etapa 3: Análisis interno de la empresa RedSalud79
 - 3.1 Situación financiera79
 - 3.2 Acciones de la empresa..... 80
 - 3.3 Matriz de materialidad 82
 - 3.4 Resultados del Stakeholders Sustainable Index (SSIndex) de RedSalud 85
- 4. Etapa 4: Adaptación de la base teórica..... 90
 - 4.1 Gobernanza de la organización 92
 - 4.2 Salud y bienestar..... 93
 - 4.3 Trabajo decente..... 94
 - 4.4 Colaboración social..... 96
 - 4.5 Estabilidad financiera.....97
 - 4.6 Producción responsable 98
 - 4.7 Diversidad, igualdad y no discriminación 99
 - 4.8 Atención al cliente..... 100

CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA SOSTENIBLE DE REDSALUD101

1. Etapa 5: Identificación y priorización de brechas	102
1.1 InCLUSIÓN, calidad y acceso	102
1.2 Cultura de servicio y ética.....	103
1.3 Aporte a la industria y al debate público	105
1.4 Inversión responsable.....	106
1.5 Macrocriterios no incluidos	107
2. Etapa 6: Proposición de mejoras.....	108
2.1 InCLUSIÓN, calidad y acceso	108
2.2 Cultura de servicio y ética.....	110
2.3 Aporte a la industria y al debate público	111
2.4 Inversión responsable.....	112
2.5 Trabajo decente e inclusivo	113
3. Conclusiones finales	115
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	124
1. Anexo 1: Estructura funcional del Sistema de Salud en Chile.....	124
2. Anexo 2: Financiación y aseguramiento del sistema de salud chileno.	124
3. Anexo 3: Modelo estratégico sostenible de ILC 2019.....	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Criterios y ponderaciones para la industria “Proveedores y servicios de atención médica”	35
Tabla 2: Materias principales y asuntos de la RSE.....	38
Tabla 3: Categorías y aspectos materiales disponibles en la G4.	41
Tabla 4: Sensación de protección y desprotección, según región y afiliación.....	53
Tabla 5: Puntaje, desempeño y tendencia de Chile en los ODS.	70
Tabla 7: Síntesis de los estados consolidados de la situación financiera de RedSalud.....	79

Tabla 6: Acciones realizadas por RedSalud para cada uno de los lineamientos estratégicos definidos.	81
Tabla 8: Conclusiones de la consultora externa sobre la Matriz de materialidad de RedSalud.	84
Tabla 9: Conclusiones de la consultora externa respecto a los resultados del SSIndex de ESG compass.	85
Tabla 12: Resultados SSIndex de RedSalud e ILC, 2018 y 2019, Stakeholder: Colaboradores.	86
Tabla 10; Resultados SSIndex de RedSalud e ILC, 2018 y 2019, Stakeholder: Clientes. .	87
Tabla 11: Resultados SSIndex de RedSalud e ILC, 2018 y 2019, Stakeholder: Proveedores.	88
Tabla 13: Macrocriterios y la cantidad de criterios que referencian de cada MISO.	90
Tabla 14: Macrocriterios y la cantidad de criterios de cada ámbito.	92
Tabla 15: Lineamiento Inclusión, calidad y acceso y sus especificaciones.	102
Tabla 16: Lineamiento Cultura de servicio y ética y sus especificaciones.	104
Tabla 17: Lineamiento Aporte a la industria y al debate público y sus especificaciones.	105
Tabla 18: Lineamiento Inversión responsable y sus especificaciones.	106

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Etapas del Plan estratégico de RedSalud 2015-2020.	5
Ilustración 2: Recursos de RedSalud.	6
Ilustración 3: Distribución de los ingresos por prestaciones de RedSalud en el año 2019, por segmento (izquierda), por asegurador (centro) y por subsidiaria (derecha).	7
Ilustración 4: Organigrama de RedSalud.	8
Ilustración 5: Estructura organizacional de ILC, en la cual se muestran sus inversionistas y su porcentaje de participación en sus principales filiales.	9
Ilustración 6: Desglose de Utilidades (izquierda) y Dividendos percibidos (derecha) de ILC 2019.	10
Ilustración 7: Fragmento de la versión N°3 de la Estrategia corporativa sostenible de RedSalud 2020.	12

Ilustración 8: Árbol de oportunidad.....	15
Ilustración 9: Principales componentes del proceso de planeación estratégica.....	20
Ilustración 10: Fuerzas del macroentorno.....	21
Ilustración 11: Etapas del trabajo.....	23
Ilustración 12: Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	29
Ilustración 13: Pasos del SDG Compass.	31
Ilustración 14: Evolución de \$1 invertido en el stock market en portafolios de empresas con diferentes puntajes de sostenibilidad.....	33
Ilustración 15: Gráfico de la evolución de población y tasa de crecimiento intercensal, Censos 1952 a 2017, estimación año 2019 y proyección año 2035.	43
Ilustración 16: Comparación de las pirámides etarias de los años 2002, 2019 y 2035. ...	44
Ilustración 17: Gráfico de la cantidad de ocupados (%) por tramo de ingreso, año 2018.	46
Ilustración 18: Gráfico de los ingresos medios mensuales por región y su variación anual, año 2018.	47
Ilustración 19: Gráfico del porcentaje de la población que siente molestia frente a la desigualdad social en el acceso a la salud.	48
Ilustración 20: Diagrama de priorización para la minimización de residuos generados.	65
Ilustración 21: Matriz de materialidad de RedSalud.....	83
Ilustración 22: Cuadro con los resultados del análisis FODA.....	91
Ilustración 23: Estructura funcional del sistema de salud chileno.	124
Ilustración 24: Financiación y aseguramiento del sistema de salud chileno.....	124
Ilustración 25: Modelo estratégico sostenible de ILC, 2019.	125

INTRODUCCIÓN

Volver a [TABLA DE CONTENIDO](#)

En Chile, el sistema de salud se encuentra compuesto por los niveles de: rectoría, fiscalización, financiamiento, aseguramiento y prestación.

RedSalud es una empresa de salud privada que participa en el nivel de prestación de servicios de salud, por lo que se encuentra en el último eslabón del sistema de salud, de cara a los usuarios. Actualmente es el mayor prestador hospitalario y ambulatorio de salud privada en Chile que, debido a su modelo en forma de red, cuenta con subsidiarias a lo largo de todo el país.

Esta empresa, en los últimos 5 años, ha experimentado un gran crecimiento a nivel de infraestructura, pacientes e ingresos, y actualmente se encuentra en el proceso de formulación de una nueva estrategia corporativa de cara al 2025.

A raíz de la motivación de su matriz controladora, ILC, de integrar la sostenibilidad en todas sus filiales, la estrategia de RedSalud se diseñará desde una perspectiva sostenible, lo que trae una serie de ventajas para la empresa y sus stakeholders. En este proceso, los Comités de sostenibilidad de ILC y RedSalud, quienes lideran este proceso, han trabajado con la colaboración de una consultora externa que se especializa en esta temática.

El concepto de la sostenibilidad que se trabaja para esto es sistémico, considerando para esto aspectos económicos, sociales y medioambientales. Además, se destaca que el sistema para ser considerado sostenible debe ser compatible con cada contexto, para lo cual debe cumplir con la característica de ser adaptable y flexible a las características del entorno y del propio sistema.

Dado el interés por los beneficios que la sostenibilidad puede aportar a la empresa, y la complejidad y flexibilidad de este concepto, antes de presentar la estrategia al Comité Ejecutivo de RedSalud para su aprobación, se ha propuesto la realización de una evaluación de la estrategia desde el punto de vista de la sostenibilidad, incluyendo nuevas perspectivas que complementen la actual versión y completen el trabajo en algunas capas.

En consecuencia, el presente trabajo busca evaluar esta estrategia desde la perspectiva que entregan algunas Metodologías de Integración de Sostenibilidad en Organizaciones (para abreviar, MISO), metodologías que hoy en día son ampliamente utilizadas en el mundo empresarial, para luego reconocer brechas que esta pudiese tener y proponer mejoras que la complementen y refuercen la integración de la sostenibilidad en la estrategia.

CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DEL TRABAJO

1. Antecedentes de la empresa

Volver a TABLA DE CONTENIDO

1.1 El sistema de salud en Chile

Según la OMS, un sistema de salud consiste en un conjunto de organizaciones, personas y acciones cuya finalidad principal es promover, restablecer o mantener la salud. En Chile, el sistema de salud se separa en los siguientes niveles de funcionamiento: rectoría, fiscalización, financiamiento, aseguramiento y prestación (González C, 2019).

1.1.1 Rectoría

En Chile la rectoría del sistema de salud está encabezada por el Ministerio de Salud (MINSAL), el cual se encarga principalmente de la formulación, control y evaluación de los planes y programas generales en materia de salud (ver Anexo 1: Estructura funcional del Sistema de Salud en Chile.). Cuenta con 2 subsecretarías. La Subsecretaría de Salud Pública, que diseña políticas, normas, planes y programas en materias relativas a la promoción de la salud; coordina las acciones del Fondo Nacional de Salud (FONASA) y del Instituto de Salud Pública (ISP); y administra el financiamiento de los servicios de salud pública. Y la Subsecretaría de Redes Asistenciales, que está a cargo de la articulación y desarrollo de la red asistencial del sistema, de la regulación de la prestación de acciones de salud, y de la definición de normas que regulen la complejidad y la calidad de la atención en salud.

1.1.2 Fiscalización

La fiscalización de esta industria es llevada a cabo por 3 instituciones: las Secretarías Regionales Ministeriales de Salud (SEREMIS), encontradas en cada una de las 16 regiones, que regulan y adecuan las normas, planes y programas nacionales en su región; el Instituto de Salud Pública (ISP), autoridad autónoma que supervisa los laboratorios públicos; y la Superintendencia de Salud, organismo autónomo que, por una parte, está a cargo de la fiscalización de ISAPRES, el FONASA y el Régimen de Garantías Explícitas en Salud (GES), y por otra, de la fiscalización de todos los prestadores de salud, públicos y privados, sean éstos personas naturales o jurídicas, respecto de su acreditación y certificación.

1.1.3 Financiamiento

En Chile, el sistema de salud es mixto (público y privado) en el financiamiento, aseguramiento y prestación de servicios, segmentando así el sistema y especializándose para los distintos grupos de la población, de acuerdo con su disposición económica y sus motivaciones (ver Anexo 2: Financiación y aseguramiento del sistema de salud chileno.).

El gasto de salud en Chile el año 2017 fue de un 8,1% del PIB, el cual, si bien ha tenido un aumento en los últimos 10 años, se encuentra bajo el promedio de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el cual fue de 8,8%.

Durante el año 2018, del gasto total en salud, un 60,8% provino de gasto público, compuesto por aporte fiscal y de cotizaciones previsionales (correspondiente al 7% del sueldo de los trabajadores); y un 39,2% de gasto privado en salud, compuesto por 83% de gasto de bolsillo (servicios profesionales de salud y medicamentos e insumos, principalmente) y un 17% por contribuciones voluntarias (Clínicas de Chile, 2019).

1.1.4 Aseguramiento

La industria del aseguramiento está integrada, principalmente, por: el Fondo Nacional de Salud (FONASA), cuyos fondos provienen de aportes del Estado y de las cotizaciones obligatorias de los trabajadores y algunos pensionados; y por las Instituciones de Salud Previsional (ISAPRES), cuyos fondos provienen de las cotizaciones obligatorias, pudiendo también captar cotizaciones voluntarias. Éstas son las instituciones encargadas de recaudar, administrar y distribuir los recursos de los cotizantes de acuerdo con los servicios de salud estipulados por cada institución previsional.

De la población total del país el año 2018, un 76% (14.242.655) es beneficiario de FONASA y un 18,2% (3.404.896) de ISAPRES. A su vez, los beneficiarios de FONASA pueden ser asignados, en base a sus ingresos, a diferentes grupos de cobertura (en orden creciente de cobertura): grupo A, con un 23,9% (3.398.467) de los beneficiarios; grupo B, con un 35,2% (5.015.793); grupo C, con un 16,1% (2.296.457); y grupo D, con un 24,8% (3.531.938).

1.1.5 Prestación de servicios

La prestación de servicios de salud puede efectuarse por medio de intervenciones de promoción, prevención, tratamiento, rehabilitación o paliación.

Estos pueden ser individuales (asistenciales) o poblacionales (salud pública). Los servicios asistenciales son aquellos que se entregan de forma pública o privada, a través de centros de salud, hospitales, clínicas y consultas; mientras que los servicios de salud pública son aquellos cuyo objetivo es crear condiciones para que las personas sean saludables y su ejecución es de exclusiva responsabilidad y financiamiento del Estado

En el caso de los servicios de salud asistenciales, el prestador público es el Sistema Nacional de Servicios de Salud (SNSS) y está constituido por el MINSAL y sus organismos dependientes: los Servicios de Salud, el FONASA, el ISP, la CENABAST y las instituciones en convenio. Cuentan con una red asistencial a cargo de 29 Servicios de Salud distribuidos a lo largo del país.

Mientras tanto, los prestadores privados, se componen de un nivel hospitalario, que involucra clínicas de alta y mediana complejidad, y un nivel ambulatorio, con centros médicos y consultas privadas. Estos prestadores, en general son con fines de lucro y pueden establecer convenios tanto con los seguros públicos, como privados.

RedSalud pertenece a esta última clasificación.

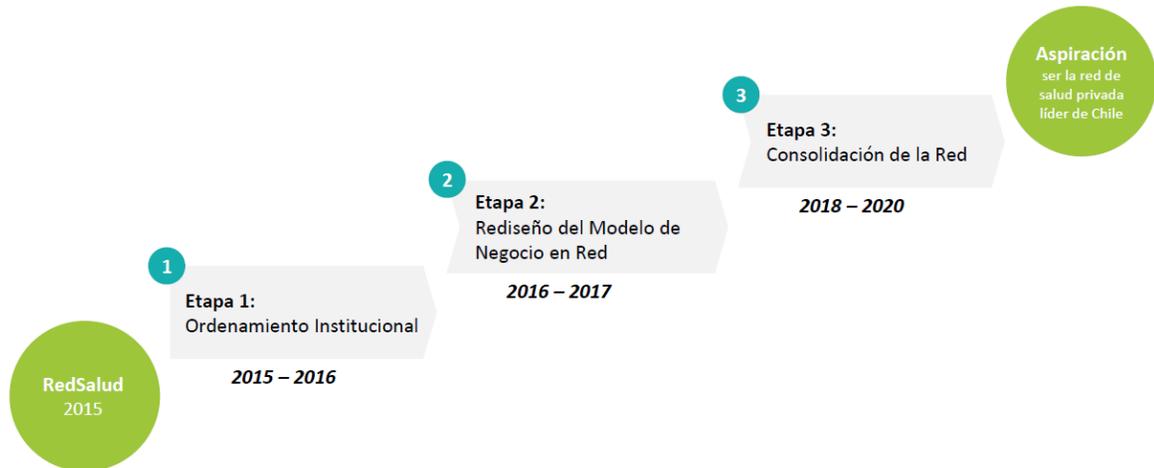
1.2 Antecedentes estratégicos de RedSalud

RedSalud S.A. se constituye en abril del año 2008, por iniciativa de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), agrupando a todos los prestadores médicos pertenecientes a su matriz ILC, con la finalidad de ofrecer servicios de salud de calidad a la mayor parte de la población, misión que se alinea con el rol social que caracteriza a las empresas pertenecientes a la CChC.

Entre los años 2008 y 2015 RedSalud atraviesa por un periodo de crecimiento constante, en cuanto al número, tamaño e infraestructura de sus subsidiarias, tanto en la RM como en muchas otras regiones. Sin embargo, este crecimiento se desarrolló de forma independiente para cada subsidiaria.

El año 2015 se produjo una reestructuración organizacional y estratégica con el fin de que las subsidiarias dejaran de trabajar de forma independiente y comenzar a trabajar como red. Durante los siguientes dos años se produjo un ordenamiento institucional junto a un rediseño del modelo del negocio, lo que permitió estructurar una amplia red de prestadores privados de servicios de salud a lo largo del país unificando la red en una sola, uniformando los servicios y la gestión de sus diferentes procesos. Finalmente, en el año 2018 nace la marca RedSalud que agrupa las clínicas y centros médicos y dentales que conforman su red a lo largo de Chile y entre los años 2018 y 2020 se ha trabajado en la consolidación de esta red.

Ilustración 1: Etapas del Plan estratégico de RedSalud 2015-2020.



Fuente: Comité de Sostenibilidad de RedSalud (RedSalud, 2019).

Actualmente RedSalud se considera en un punto de madurez organizacional y, según su plan estratégico, se encuentran en una etapa de consolidación de la red. Además, cuenta con una alta participación de mercado, lo que para ellos implica un desafío y responsabilidad. Por esta razón, actualmente RedSalud se encuentra en proceso de formulación de una nueva estrategia corporativa de cara al 2025, para ser implementada a partir del año 2021. Ésta pretende terminar de consolidar su funcionamiento en forma de red médica brindando una visión estratégica única para todos los centros y trabajadores.

1.3 Funcionamiento de RedSalud

El propósito que se ha establecido en la empresa es “ser la red de salud privada líder de Chile, brindando una salud de calidad accesible, disponible en diferentes puntos del país y con calidez humana.”

Y su misión actual es “contribuir a que las personas vivan más y mejor, a través de una atención integral de salud médica y dental, centrada en el paciente y su familia”, comprometiéndose a “entregar amplio acceso, con altos estándares de calidad, según los principios y valores de la Cámara Chilena de la Construcción.”

Así, RedSalud ha logrado convertirse en uno de los mayores prestadores privados de salud hospitalaria, ambulatoria y dental en Chile y en la mayor red de salud privada en Chile, contando con una amplia red de centros a través de todo Chile (presencia en 15 de 16 regiones), cubriendo desde Arica a Punta Arenas, lo que incluye: 9 clínicas, 40 centros dentales, 31 centros ambulatorios y 12 centros oncológicos (RedSalud, 2019).

Ilustración 2: Recursos de RedSalud.



Fuente: Memoria anual 2019 de RedSalud (RedSalud, 2019).

Durante el año 2019 realizaron más de 3,95 millones de consultas médicas, 6,85 millones de exámenes, 2,2 millones de prestaciones dentales, 85.000 cirugías y más de 1 millón de procedimientos. Esto significa tener una participación dentro del mercado de los prestadores privados de salud de 25% en consultas médicas, 17% en cirugías y 12% en días cama.

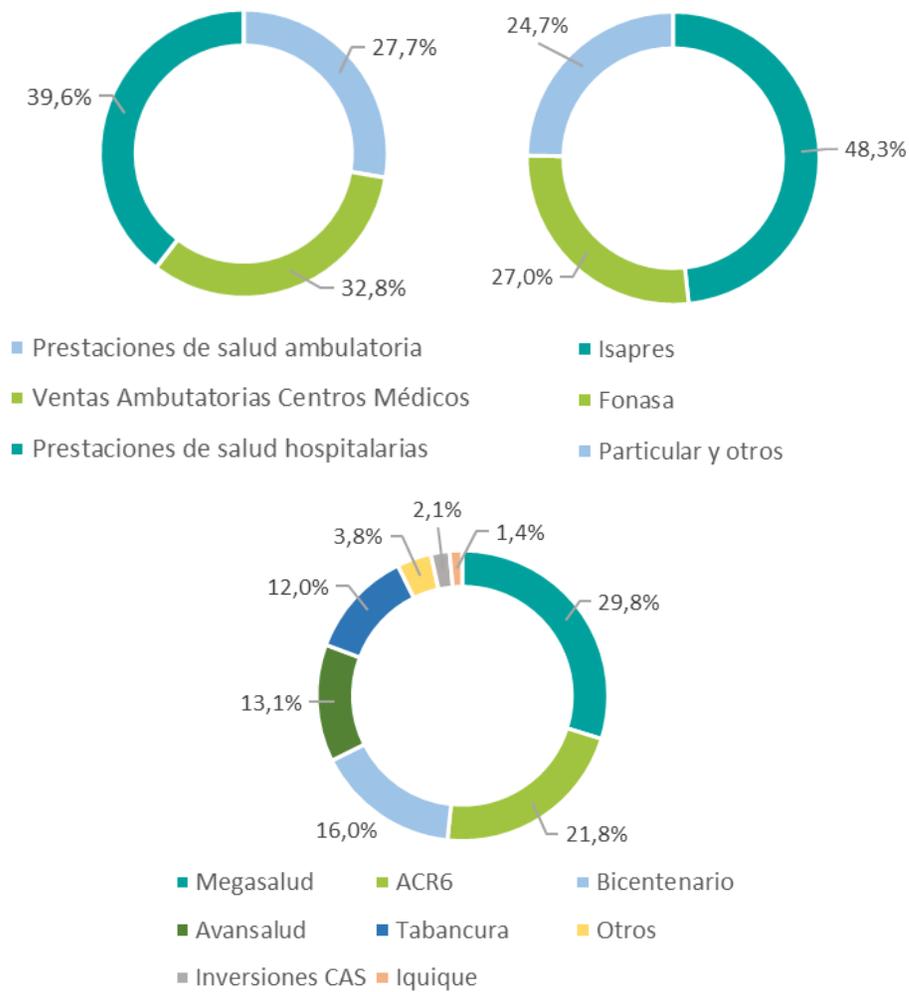
Como resultado obtuvieron 416.043 MM\$ en ingresos, lo que representa un crecimiento de 7,7% con respecto al año 2018; .46.403 MM\$ de EBITDA, lo que representa un crecimiento de 13% con respecto al año 2018; 5.796 MM\$ en resultados y una inversión de activos fijos de 31,7 MMM\$.

Sus principales clientes son Instituciones de Salud Previsional (ISAPRES), el Fondo Nacional de Salud (FONASA), empresas privadas y pacientes particulares. Se estima que sus usuarios potenciales en el país (usuarios potenciales de clínicas privadas) son aproximadamente 9.340.102 personas (51,3% del total de la población total), correspondientes a personas beneficiarias de FONASA de los grupos C y D, beneficiarios

de ISAPRES y personas sin sistema previsional que cuentan con ingresos que les permitan financiar sus prestaciones de salud (V quintil de ingresos) (Clínicas de Chile, 2019).

Los principales ingresos de RedSalud en cuanto al tipo de atención provienen de prestaciones de salud ambulatoria (que no requieren de la internación de pacientes) con un 60,45%, mientras que, en cuanto al tipo de paciente, provienen de clientes afiliados a ISAPRES (48,3%):

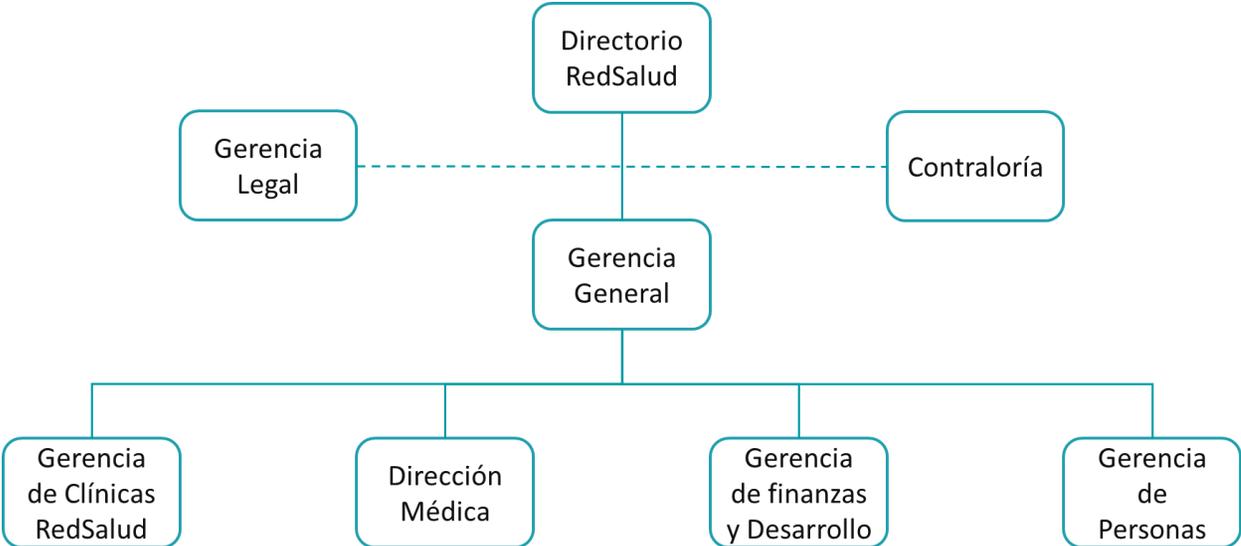
Ilustración 3: Distribución de los ingresos por prestaciones de RedSalud en el año 2019, por segmento (izquierda), por asegurador (centro) y por subsidiaria (derecha).



Fuente: Elaboración propia con datos de Memoria anual 2019 de RedSalud (RedSalud, 2019).

Finalmente, su organigrama se compone como sigue:

Ilustración 4: Organigrama de RedSalud.



Fuente: Memoria anual 2019 de RedSalud (RedSalud, 2019).

1.4 Inversiones La Construcción (ILC)

ILC es un holding financiero, accionista mayoritario de RedSalud.

Fue fundado en 1980 con la finalidad de dirigir un grupo de empresas que prestan servicios claves para el desarrollo del país. Su principal accionista (con un 67%) es la Cámara Chilena de la Construcción A.G. (CChC), una asociación gremial y privada con más de 60 años, cuyo objetivo es contribuir al bienestar de los chilenos mediante el desarrollo y perfeccionamiento del sector construcción. (ILC, 2020)

ILC busca “mejorar la calidad de vida de las personas, ofreciendo servicios eficientes y accesibles, principalmente en los sectores de previsión y salud; favoreciendo la creación de valor, eficiencia y sostenibilidad”. De esta forma, quieren que sus “filiales sean empresas líderes que cubran de manera sustentable las necesidades de previsión y salud de la población, donde al mismo tiempo se genere un creciente valor patrimonial para sus accionistas” (ILC, 2019).

Actualmente, ILC cuenta con más de 14.000 colaboradores considerando sus operaciones en Chile, Perú y Colombia, y participan principalmente en los sectores financiero y de salud (ver Ilustración 5), a través de empresas entre las cuales destacan AFP Habitat (pensiones), Confuturo (seguros de vida), Banco Internacional (banca), RedSalud (prestador de salud), ISAPRE Consalud (seguro obligatorio de salud) y Vida Cámara (seguro complementario de salud).

Ilustración 5: Estructura organizacional de ILC, en la cual se muestran sus inversionistas y su porcentaje de participación en sus principales filiales.



Fuente: Memoria anual ILC 2019 (ILC, 2019).

De sus filiales, se puede reconocer que AFP Habitat, Confuturo y el Banco Internacional son aquellas que aportan con el mayor porcentaje de utilidades (ver Ilustración 6, Página 9). En cuanto a sus dividendos, AFP Habitat, Confuturo y RedSalud son aquellas con mayor porcentaje de aporte.

Ilustración 6: Desglose de Utilidades (izquierda) y Dividendos percibidos (derecha) de ILC 2019.



Fuente: Memoria anual ILC 2019 (ILC, 2019).

1.5 Comité de sostenibilidad de ILC y RedSalud

Este trabajo se desarrolla en la intersección de dos áreas: el Comité de Sostenibilidad de ILC y el Comité de sostenibilidad de RedSalud.

El Comité de Sostenibilidad de ILC está dirigido por la Gerencia de Sostenibilidad y Relación con Inversionistas y cuenta con la participación de otros 3 directores y el Gerente General. Su principal responsabilidad es el proponer, analizar y supervisar los temas de sostenibilidad relacionados a la operación de ILC y sus filiales (ILC, 2019).

Se destaca que actualmente ILC se encuentra adherida al programa de la ONU Pacto Global que busca que empresas alineen sus estrategias y operaciones con Diez Principios universales sobre derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y anticorrupción; y el año 2018, por tercer año consecutivo, se encuentra dentro del Índice bursátil de sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index Chile y MILA, índice desarrollado por la Bolsa de Santiago, junto a S&P Dow Jones Indices como evaluador externo e independiente, y compuesto por aquellas empresas líderes en materias ESG (environmental, social, and governance).

En los últimos años, el interés por las inversiones sostenibles ha crecido observándose, por ejemplo, en la aparición de índices de sostenibilidad de inversiones basados en criterios ESG (environmental, social, and governance), como el antes mencionado Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Esto se debe principalmente a que se ha podido comprobar que aquellas empresas que incluyen una perspectiva sostenible dentro de sus gobiernos corporativos han mostrado en general mejores resultados financieros que aquellas que aún no lo hacen, resultando ser empresas más rentables y menos riesgosas (Encina, 2017).

A raíz de esto, el Comité de sostenibilidad de ILC ha impulsado un proceso de integración de la sostenibilidad en las estrategias corporativas de cada una de sus filiales. Para esto, han diseñado un modelo estratégico con los lineamientos que deberían guiar a las filiales en este proceso (ver Ilustración 7, Página 11).

Adicionalmente, han implementado herramientas de monitoreo y gestión de sostenibilidad dentro de su empresa y sus filiales. Estas herramientas permiten observar el desempeño de las empresas en materia de sostenibilidad.

Por otra parte, el Comité de sostenibilidad de RedSalud se conforma bajo la dirección de la Gerencia de Personas y la Gerencia de Comunicaciones y Eventos con la labor de definir y actualizar la estrategia corporativa de sostenibilidad de RedSalud en base al modelo estratégico planteado por ILC.

Los comités consideran que el rubro de la salud es particularmente sensible por influir directamente en el bienestar de las personas, lo que hace difícil introducir nuevas variables. Además, quizás por esa misma razón, la sostenibilidad no se ha desarrollado tanto en este rubro y no hay tanta experiencia. A raíz de esto, anticiparon que RedSalud sería la filial donde más desafiante sería adoptar el modelo, por lo que se solicitó la colaboración de una consultora externa para facilitar el proceso.

1.6 Investigación de la consultora externa

Para la confección de la estrategia corporativa sostenible, la consultora externa realizó una investigación con los siguientes objetivos (Consultora Externa, 2019):

- Entregar a los Gerentes de RedSalud una nueva mirada sobre el quehacer de la empresa desde la óptica de la sostenibilidad.
- Dimensionar en su justa medida lo que ya se ha avanzado hasta ahora.
- Entender las brechas con relación a buenas prácticas globales.

Se investigaron los siguientes ítems: tendencias de la industria, reportes de sostenibilidad y websites de otras empresas (benchmarking), publicaciones en prensa, matriz de materialidad RedSalud 2018, encuestas de percepción de sostenibilidad en la empresa (ESG Compass) y otros documentos internos y externos.

En el caso del benchmarking, se utilizaron dos criterios de búsqueda:

Empresas relevantes para RedSalud, las cuales se caracterizan por ser todas redes de salud que operan en EE. UU., sin fines de lucro y que ofrecen servicios de calidad a precios accesibles:

- Johns Hopkins Medicine
- Cleveland Clinic
- Mayo Clinic
- Kaiser Permanente

Y empresas líderes en DJSI (en el rubro “Proveedores y servicios de atención médica”), caracterizadas por ser semejantes a RedSalud en tipo de negocio y público atendido, y en que todas publican bastante información de su gestión en sostenibilidad:

- UnitedHealth Group Inc (130 países, incluyendo Banmédica en Chile)
- Netcare Ltd (Sudáfrica)
- Mediclinic International (Europa, África y Asia)
- Healthscope (Australia)
- Ramsay Health Care (Oceania, Africa y Asia)
- HCA Healthcare (EE. UU.)

La investigación de la consultora se enmarca en base a cada uno de los lineamientos que forman parte del modelo estratégico de ILC: *Inversión responsable, Inclusión, calidad y acceso, Aporte al debate público y Cultura de servicio y ética.*

Los resultados del trabajo realizado por la consultora externa se consideran como base para el análisis de este trabajo.

1.7 Estrategia corporativa sostenible de RedSalud

A continuación, se presentan el propósito y los lineamientos generales de la versión N°3 de la Estrategia corporativa sostenible de RedSalud:

Ilustración 7: Fragmento de la versión N°3 de la Estrategia corporativa sostenible de RedSalud 2020.

Nuestro Propósito es ser la red de salud privada líder de Chile, brindando una salud de calidad accesible, disponible en diferentes puntos del país y con calidez humana.			
INCLUSIÓN, CALIDAD Y ACCESO	CULTURA DE SERVICIO Y ÉTICA	APORTE A LA INDUSTRIA Y AL DEBATE PÚBLICO	INVERSIÓN RESPONSABLE
<p>ASPIRACIÓN</p> <p>Poner al alcance de todas las regiones del país una salud de calidad, que ofrezca mejores resultados a menores costos, contribuyendo también a prevenir y a mantener sanos a los habitantes de Chile.</p>	<p>ASPIRACIÓN</p> <p>Contar con un equipo que brinde el mejor servicio al paciente y su familia, acompañando y asesorando con calidez, ética y empatía.</p>	<p>ASPIRACIÓN</p> <p>Ser reconocidos como referentes en una nueva y mejor manera de brindar servicios de salud, empujando las fronteras de la industria.</p>	<p>ASPIRACIÓN</p> <p>Sistematizar una gestión financiera responsable, incluyendo factores de sostenibilidad en las decisiones operativas y de inversión, buscando eficiencia sin sacrificar calidad ni atentar contra el rol social de Redsalud.</p>

Fuente: Comité de sostenibilidad de RedSalud.

En esta estrategia se incluyen, además para cada lineamiento y aspiración: prioridades a corto, mediano y largo plazo e indicadores.

Esta estrategia presenta un *Propósito* que se enfoca en liderar la industria de la salud privada, de lo que podría interpretarse que la empresa se encuentra en un estado maduro y sólido, con altas aspiraciones. Además, pone énfasis en la entrega del servicio, su calidad y accesibilidad.

Como ejercicio inicial, se comparan los lineamientos de la estrategia propuesta con los expuestos en el modelo estratégico de ILC (ver Anexo 3: Modelo estratégico sostenible de ILC 2019).

Los *lineamientos* son muy similares a los que declara ILC en su modelo estratégico. Al compararlos, podemos notar que el orden en el que se presentan (izquierda a derecha) denota un cambio en la priorización de estos para RedSalud: se priorizan aquellos lineamientos enfocados en la entrega del servicio, seguidos por el lineamiento sobre aporte a la industria, y dejando el lineamiento enfocado a la inversión como último.

Por otra parte, sus *aspiraciones* tienen diferentes enfoques:

1. *Inclusión, calidad y acceso* posee el mismo nombre, pero en su *aspiración* se enfoca en aumentar los de puntos de entrega de servicio en el país y en el costo de los servicios.
2. *Cultura de servicio* cambia a *Cultura de servicio y ética*, y pese a que ambas *aspiraciones* están orientadas al equipo de las empresas, se puede ver que el enfoque cambia: mientras que el de ILC se basa en las características del equipo, el de RedSalud se basa en el servicio que estos entregan a sus clientes.
3. *Aporte al debate público* cambia a *Aporte a la industria y al debate público*. En este punto, ambas *aspiraciones* se enfocan en el reconocimiento y la diferenciación dentro de la industria y en el aporte que estas le brindan.
4. Por último, *Inversión responsable* mantiene su título. Se puede notar que ambas *aspiraciones* coinciden en la incorporación de factores de sostenibilidad (específicamente ESG, en el caso de ILC) en las decisiones operativas y de inversión. Sin embargo, RedSalud resalta que esta no debe realizarse en desmedro de la calidad del servicio y su rol social.

De forma general, se puede ver que la nueva estrategia de RedSalud, se enfoca principalmente en sus clientes y en el servicio que les entrega, lo que sería lógico para una empresa del rubro de la salud.

2. Descripción y justificación del trabajo

Volver a [TABLA DE CONTENIDO](#)

2.1 Oportunidad identificada

Al igual que en todas las otras filiales de ILC, RedSalud también debe integrar la sostenibilidad en su estrategia corporativa. Esto es especialmente importante en esta empresa puesto que, en base a los resultados de ciertas mediciones de sostenibilidad (ESG Compass) se han obtenido resultados deficientes en algunos aspectos, lo cual puede reflejar que existan riesgos que podrían ser evitados.

El hecho de mejorar estos indicadores u otros indicadores de sostenibilidad no solo presenta la ventaja consecuente de mejorar los aspectos que estos miden, sino que sirven también para respaldar el avance dentro de la empresa y tienen un efecto reputacional debido a que cada día se observan inversionistas más conscientes, clientes más exigentes y gobiernos más estrictos que se inclinan más por promover empresas que se preocupan por la sostenibilidad.

Por otra parte, muchas de las filiales de ILC trabajan en rubros que poseen una percepción negativa por parte de la sociedad chilena, como el de las ISAPRES, de las AFP y el de la salud privada. Es más, según la encuesta CADEM “Marcas ciudadanas 2019: Marcas y comunicación pre y post crisis”, las industrias que generan menor confianza en la ciudadanía corresponden a las industrias de ISAPRES y AFP (CADEM, 2019). Por esto, informar y cambiar la percepción de la población es de interés tanto para RedSalud como para ILC.

Tal como se describe en capítulos anteriores, RedSalud se encuentra en proceso de formulación de una nueva Estrategia Corporativa que guíe su funcionamiento para los próximos años y que le permita continuar creciendo como red, por lo que se encuentra en una etapa óptima para incorporar la sostenibilidad en la empresa.

Además, mientras que la estrategia vigente de RedSalud se enfoca en la consolidación de la red y en la búsqueda de solidez financiera como empresa, para el diseño de su nueva estrategia corporativa han manifestado su interés por incorporar nuevos lineamientos que respondan mejor a las prioridades de sus stakeholders, lo cual es una de las bases de la aplicación de la sostenibilidad en la operación y administración de las organizaciones. La incorporación de una perspectiva sostenible en la estrategia de la empresa permitiría entender y mantener en consideración sus expectativas e intereses y poner en observación variables asociadas a estos stakeholders que de otra forma se podrían pasarse por alto.

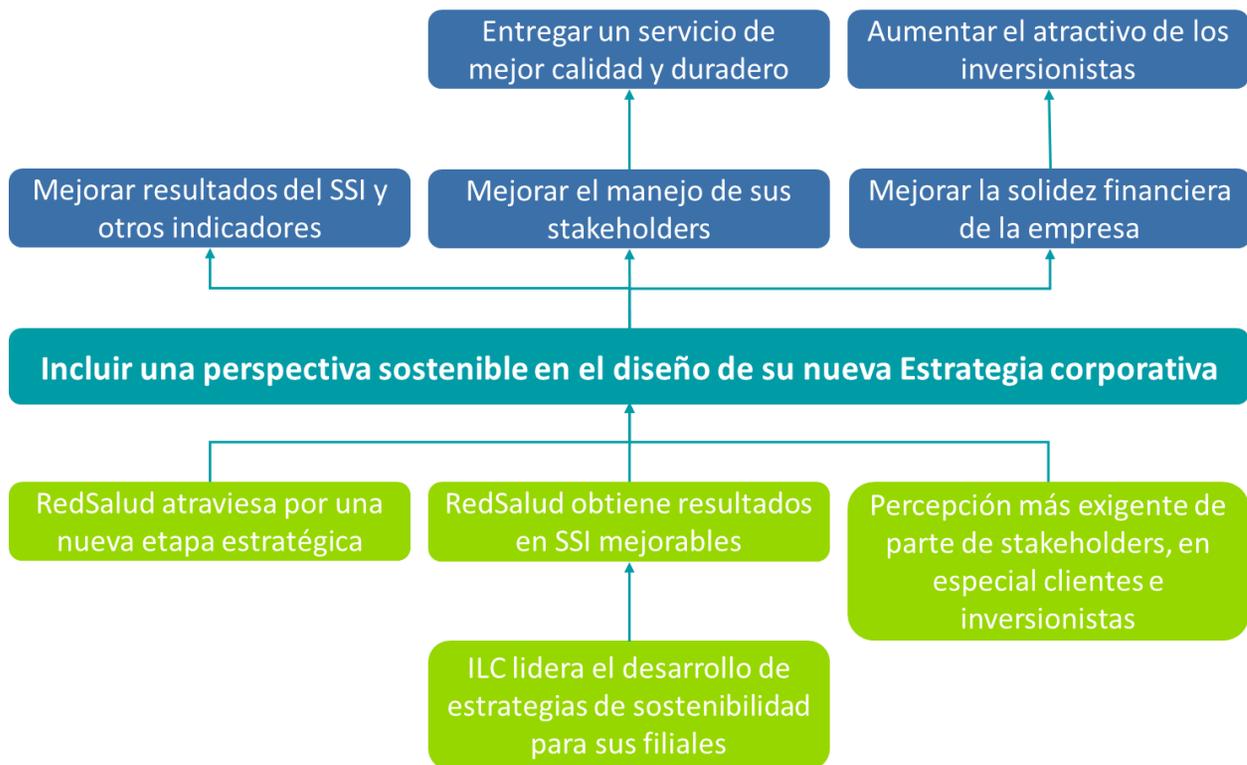
Lo anterior cobra especial interés pensando en sus stakeholders más importantes: los clientes. Tanto RedSalud como ILC comparten el rol social de sus controladores, la Cámara Chilena de la Construcción. Por este motivo, siempre mantienen dentro de sus prioridades entregar un servicio de calidad a sus clientes y a un precio asequible. En RedSalud además consideran importante poder asegurarles a sus clientes una atención que perdure en el tiempo puesto que algunos problemas de salud podrían así requerirlo.

Por último, tal como se explicaba anteriormente, se ha evidenciado en los últimos años que incluir la sostenibilidad en las estrategias corporativas de las empresas tiene

consecuencias positivas en la solidez financiera de estas, lo que disminuye la probabilidad de quiebra, disminuye la volatilidad de sus ganancias y aumenta el valor de sus acciones (Encina, 2017). Finalmente, esto trae como consecuencia, aumentar el atractivo de las empresas hacia para inversionistas.

Para esquematizar la situación descrita, se presenta a continuación el *árbol de oportunidad*:

Ilustración 8: Árbol de oportunidad.



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Propuesta de valor del trabajo

Como se menciona anteriormente, el proceso de formulación de la nueva estrategia corporativa de sostenibilidad de RedSalud es liderado por el Comité de Sostenibilidad de la empresa, bajo la dirección del Comité de Sostenibilidad de ILC y en colaboración con una consultora estratégica externa. En este proceso la estrategia debe ser aprobada finalmente por el Comité Ejecutivo de RedSalud antes de su implementación. No obstante, de parte de ambos comités han surgido inquietudes con respecto a la última versión de la estrategia dado que existen algunos campos de ésta que se consideran poco claros o incompletos, en especial los campos correspondientes a los *indicadores* que se utilizarán para medir el desempeño de la empresa en sus objetivos estratégicos.

Con el objetivo de dar solución a estas inquietudes, se presenta este trabajo, el cual corresponde a una evaluación de la última versión de la estrategia desde el punto de vista de la sostenibilidad, con el fin de presentar propuestas de mejora que complementen, concreten o reemplacen elementos dentro de los campos conflictivos.

Como se describió previamente, para la formulación de la estrategia la consultora externa realizó una investigación que incluía diversos antecedentes, de los cuales se destaca el benchmarking de otras empresas del rubro de la salud en el mundo que han avanzado en el ámbito de la sostenibilidad. Por este motivo, el presente trabajo adicionalmente agrega valor a la estrategia al aportar con el análisis desde otras perspectivas para la integración de la sostenibilidad. Para esto, el trabajo inicia con la construcción de una base teórica de Metodologías de Integración de Sostenibilidad en Organizaciones (para abreviar, MISO).

Pese a que la estrategia desde un comienzo se ha formulado con la intención de que sea caracterizada como sostenible, dadas las características del rubro de la salud, tal como se explicaba anteriormente, podría llegar a ser difícil de abordar la sostenibilidad para RedSalud. Teniendo esto en consideración, las metodologías que se proponen deberán caracterizarse por considerar la sostenibilidad como un concepto flexible adaptable a las características de la industria en particular y del entorno en el que se encuentra.

Finalmente, hay que tener en consideración que esta estrategia tendrá un impacto transversal en toda la institución, incluyendo a cada una de sus subsidiarias, y el hecho de que se incluya una perspectiva sostenible, como se ha visto, le agregaría gran valor a la estrategia, por lo que merece ser revisado con esmero.

3. Objetivos

Volver a [TABLA DE CONTENIDO](#)

3.1 Objetivo general

Evaluar la nueva Estrategia Corporativa Sostenible de RedSalud mediante la comparación de ésta con una base teórica de metodologías de integración de sostenibilidad en organizaciones (MISO), a fin de realizar propuestas de mejoramiento que refuercen la integración de una perspectiva sostenible.

3.2 Objetivos específicos

1. Desarrollar una base teórica de MISO aplicables a una estrategia corporativa del rubro de la salud privada.
2. Identificar las características más relevantes que debería cubrir la estrategia corporativa de RedSalud para poder ser catalogada como “sostenible” en el contexto chileno actual.
3. Identificar brechas y proponer mejoras a la Estrategia corporativa sostenible de RedSalud desde la perspectiva de la sostenibilidad.

4. Marco conceptual

[Volver a TABLA DE CONTENIDO](#)

4.1 Sostenibilidad

Según el informe Brundtland (llamado “Nuestro futuro común”), elaborado por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo de la ONU en 1987, el desarrollo sostenible o “duradero” se define como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Naciones Unidas, 1987).

Sin embargo, tal como establece Gilberto Gallopín en el texto *Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible: Un enfoque sistémico*, la sostenibilidad y en especial el desarrollo sostenible se encuentran entre los conceptos más ambiguos y controvertidos de la literatura (Gallopín, 2003). El concepto de la sostenibilidad merece ser evaluado de forma sistémica, teniendo en cuenta aspectos económicos junto a aspectos sociales y medioambientales. De esta forma, se han establecido diferentes corrientes:

La “sostenibilidad del sistema humano únicamente”, también llamada “sostenibilidad muy débil”, establece que los recursos naturales pueden ser sustituidos absolutamente mediante servicios o recursos artificiales. De esta forma, lo fundamental es conservar un nivel agregado de capital natural más capital manufacturado, y no de capital natural en particular. Según esta corriente, lo que prima es la sostenibilidad del componente humano, por sobre del ecológico.

“Sostenibilidad del sistema ecológico principalmente”, también llamado “sostenibilidad muy fuerte”, establece que los recursos naturales no pueden ser sustituidos mediante recursos artificiales, considerando a los primeros más valiosos que los recursos económicos y sociales. Así, lo que prima es el componente ecológico, por sobre el componente humano.

Buscando un punto medio entre estas corrientes, el autor Gilberto Gallopín propone que lo más apropiado es conciliar una “Sostenibilidad del sistema socioecológico total”, en la que los recursos económicos, sociales y naturales no son necesariamente sustituibles por lo que se debe lograr la conservación independiente de éstos. Los recursos naturales se consideran insumos esenciales de la producción económica, por lo que se debe considerar no disminuirlos por debajo del nivel actual (“sostenibilidad fuerte”), o bien, por debajo de un nivel crítico irrecuperable (“sostenibilidad débil”).

El autor además propone una serie de características que debería cumplir un sistema para ser considerado sostenible:

- Debe existir disponibilidad de recursos, como característica esencial.
- El sistema debe ser adaptable y flexible, apto de detectar los cambios que ocurren en el mundo exterior y de adaptarse a estos cambios, con tal de que su comportamiento sea compatible con la nueva situación. Un ejemplo que puede ilustrar lo anterior es el siguiente: si a usted le preguntasen ¿qué considera más sostenible: el uso de un vaso de vidrio (reutilizable) o uno de plástico (desechable)?

Preliminarmente se podría considerar que el vaso de vidrio fuese más sostenible. Sin embargo, si el entorno cambiase e iniciara una escasez hídrica, donde no es posible lavar el vaso de vidrio de forma correcta, lo que podría traer consecuencias en la salud de las personas, la decisión podría inclinarse en favor del vaso plástico.

- El sistema debe ser homeostático, es decir, debe ser capaz de mantener o preservar los valores de las variables esenciales cerca de, o en torno a, una trayectoria o estado determinados (estabilidad), un dominio de atracción (resiliencia), o una estructura del sistema (robustez). Para ilustrar lo anterior, dado en la gestión de recursos naturales existen numerosos ejemplos para esta característica, se puede tomar como ejemplo de una situación humana la difusión acelerada de la epidemia de cólera que se produjo en América Latina en 1994, la cual puede haber estado relacionada con el debilitamiento gradual de los servicios básicos de saneamiento en la década de los ochenta.
- El sistema debe ser auto-dependiente, lo que se refiere a que debe poder regular sus propias interacciones con el medio.
- El sistema debe ser empoderado, lo que denota su capacidad para responder al cambio, de innovar y de inducir el cambio en otros sistemas en pro de sus metas.

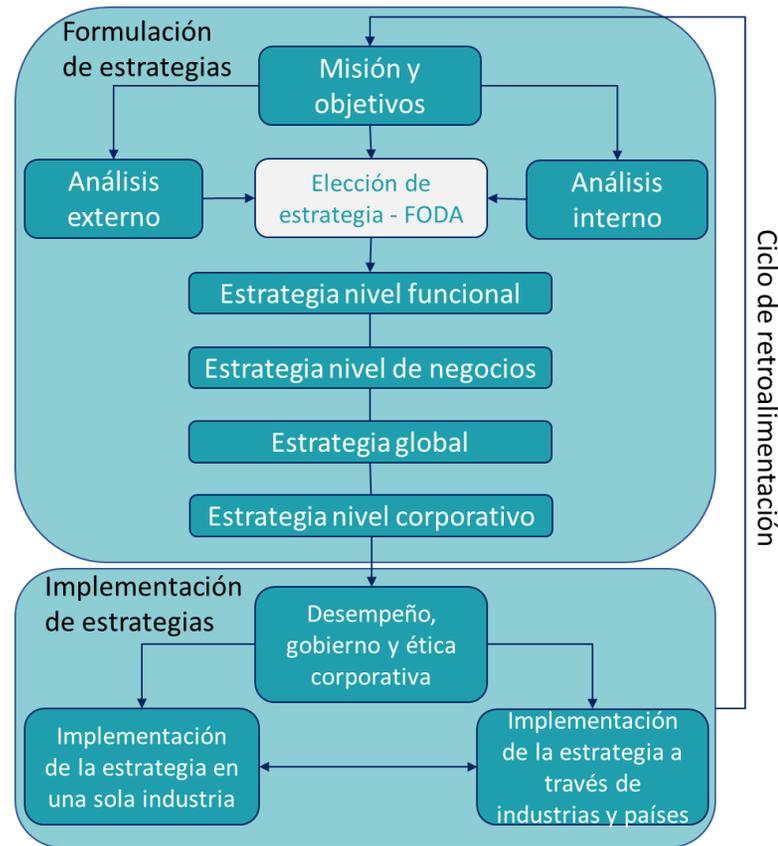
4.2 Administración estratégica

La administración estratégica es la disciplina que busca formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. En esencia, un plan estratégico es el plan para competir con éxito en una industria y es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas de mercados, políticas, procedimientos y operaciones. Se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (David, 2013).

Los planes estratégicos formulados, generalmente contemplan un periodo de uno a cinco años, mientras que el plan se actualiza o se extiende año a año. Luego, las organizaciones pasan por un nuevo ciclo de proceso de planeación estratégica. Esto no quiere decir que necesariamente se elija una nueva estrategia, sino que, en muchos casos, este proceso tan sólo consiste en modificar o reafirmar la estrategia y estructura ya existentes. (Hill, 2011)

Se puede distinguir entre los procesos de formulación de estrategias e implementación de estrategias mencionados anteriormente: mientras que el primer proceso corresponde al análisis de los entornos interno y externo de la organización y la selección de estrategias adecuadas; el segundo proceso corresponde a la tarea de ponerlas en acción, lo cual supone ejecutar acciones congruentes con las estrategias que la empresa elija en los niveles corporativo, de negocios y funcional; asignar funciones y responsabilidades entre los gerentes (por lo general mediante el diseño de la estructura organizacional); asignar recursos (incluidos capital y dinero); establecer objetivos a corto plazo; y diseñar el control de la organización y sistemas de recompensas.

Ilustración 9: Principales componentes del proceso de planeación estratégica.



Fuente: Administración estratégica: un enfoque integrado (Hill, 2011).

Según Hill, el proceso de formulación de estrategias consta de 5 pasos principalmente:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas (“FODA”). Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

El proceso de formulación de estrategias termina con el diseño de la estructura organizacional y la cultura, y sistemas de control necesarios para implementar la estrategia elegida por la organización (Hill, 2011).

El presente trabajo pretende formar parte del proceso de formulación de la estrategia de RedSalud, proceso en el que se encuentra actualmente la empresa.

4.2.1 Declaración de la misión

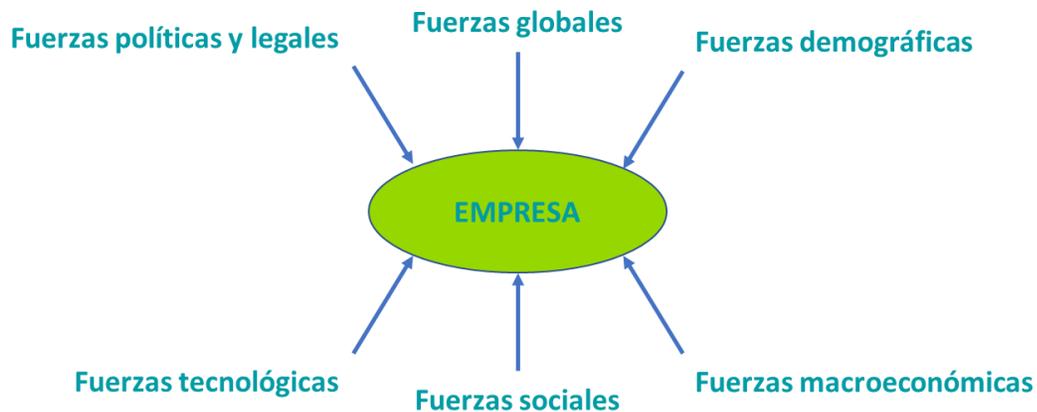
El proceso comienza con la definición de la misión de la empresa, que enmarca el contexto de su declaración estratégica. Se pueden distinguir 4 componentes de esta declaración: la misión, que describe lo que la empresa hace y el negocio en el que participa; la visión, la cual se refiere a un estado futuro deseado; los valores clave; y la declaración de sus principales metas.

4.2.2 Análisis Externo

A la hora de formular una estrategia corporativa, se requiere de un conocimiento detallado del contexto en el que se va a desenvolver la empresa para identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo que afectarán la manera en que logrará su misión. Tener en cuenta estos factores externos es fundamental para definir la estrategia empresarial.

Para llevar a cabo este análisis hay que tener en consideración las fuerzas del macroentorno y los cambios que estas puedan experimentar en el plazo de acción de la estrategia. De esta manera, se identifican oportunidades y amenazas en cada una de estas fuerzas: fuerzas políticas y legales, fuerzas macroeconómicas, fuerzas sociales, fuerzas tecnológicas, fuerzas globales y fuerzas demográficas.

Ilustración 10: Fuerzas del macroentorno.



Fuente: Administración estratégica: un enfoque integrado (Hill, 2011).

El resultado del análisis es una comprensión global de los factores que rodean a la empresa, lo que permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de visión más amplio para definir su posición estratégica, mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan, ya sean amenazas u oportunidades que presentará el mercado. (David, 2013)

4.2.3 Análisis Interno

El análisis interno de la empresa se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa, con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades que ésta pudiese presentar.

4.2.4 Análisis FODA

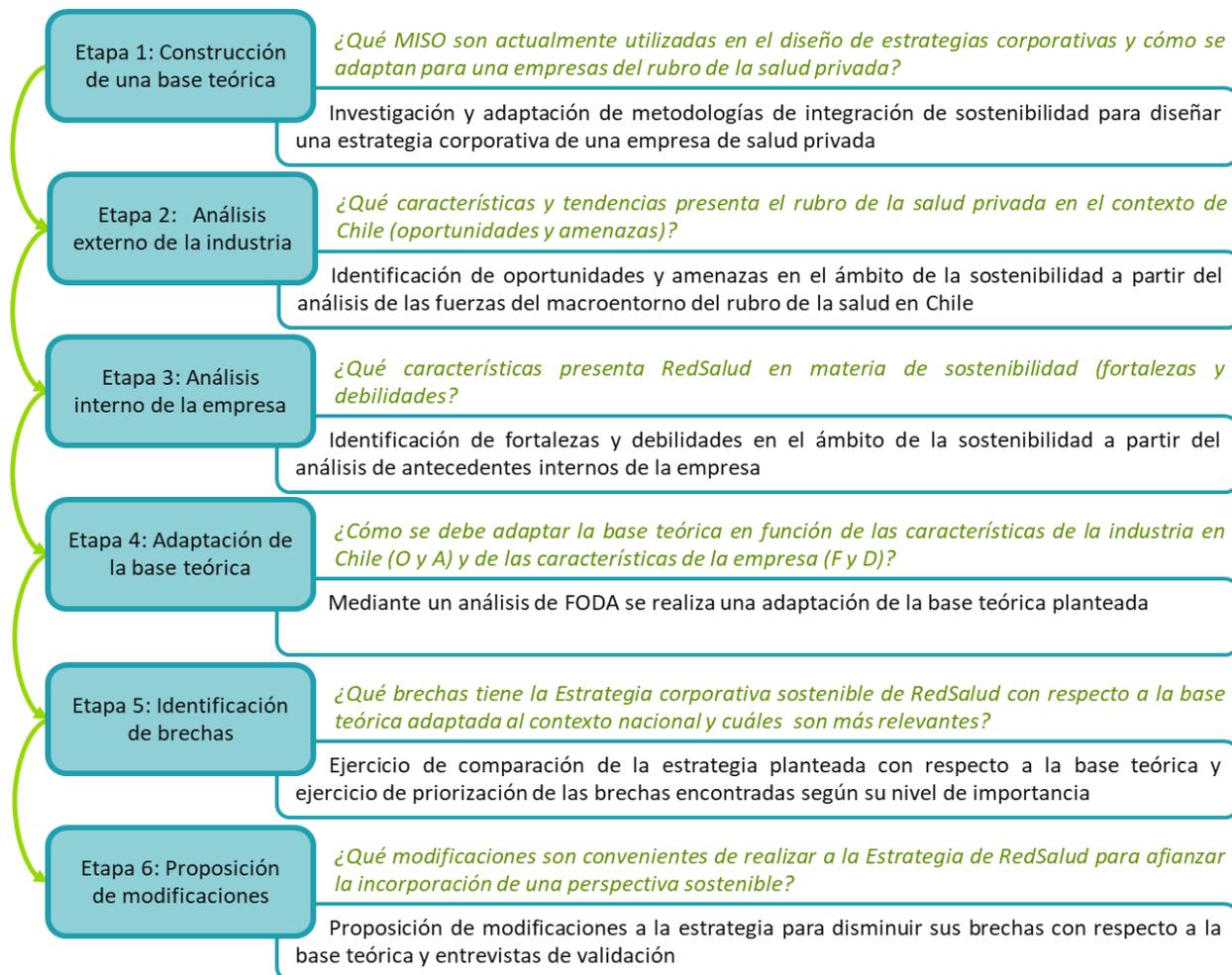
Luego de haber realizado los análisis anteriores, a partir del análisis de las fortalezas y debilidades internas de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas (análisis FODA), se generan alternativas estratégicas que se puedan perseguir en el futuro. A partir del análisis FODA, el objetivo es identificar las estrategias que le permitan a la empresa explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades. Como resultado, la empresa fortalece su modelo de negocios al optimizar el uso de sus recursos y capacidades con respecto a las características del entorno.

5. Etapas y metodología

Volver a [TABLA DE CONTENIDO](#)

El trabajo se llevará a cabo en 6 etapas, para cada una de las cuales se plantea una pregunta y un método para abordarlas:

Ilustración 11: Etapas del trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describe la metodología con mayor detalle.

5.1 Etapa 1: Construcción de una base teórica

Con el objetivo de reconocer cómo la sostenibilidad puede ser integrada en estrategias corporativas en el rubro de la salud, se desarrolla una investigación del estado del arte de metodologías de integración de sostenibilidad en organizaciones (MISO) que pudiesen ser aplicadas al momento de diseñar estrategias corporativas. Esta base teórica resultante permitiría reconocer las características fundamentales que debe cubrir una estrategia corporativa en el rubro de la salud privada para poder ser catalogada como “sostenible”.

Para esto, primero se identifican las metodologías que actualmente son utilizadas en el diseño de estrategias corporativas y se estudia cómo estas pueden ser adaptadas para el caso de una empresa del rubro de la salud privada.

5.2 Etapa 2: Análisis externo de la industria de la salud privada de Chile

En esta etapa se realiza un análisis externo del entorno que rodea a RedSalud para responder la pregunta: ¿qué características y tendencias presenta el rubro de la salud en el contexto de Chile actualmente?

Para esto se lleva a cabo un análisis de las fuerzas del macroentorno de la industria de la salud privada en el país, estudiando: fuerzas políticas y legales, fuerzas macroeconómicas, fuerzas sociales, fuerzas tecnológicas, fuerzas globales y fuerzas demográficas. Este proceso contempla una investigación de factores que pudiesen ser relevantes en cada una de las fuerzas y, posteriormente, la identificación de oportunidades estratégicas y amenazas que pudiesen afectar en el desempeño estratégico de la empresa.

No obstante, para este trabajo se realizan algunos cambios de las fuerzas estudiadas: las fuerzas demográficas se estudian en conjunto con las fuerzas sociales dada su alta correlación; no se estudian fuerzas globales ni tecnológicas puesto que no se encuentran amenazas u oportunidades relevantes con relación al enfoque de este trabajo; y finalmente, se agrega la fuerza ambiental, dado que aporta factores relevantes para el estudio.

Dado que el objetivo de este trabajo es evaluar la estrategia desde la perspectiva de la sostenibilidad, este análisis se encuentra enfocado específicamente al reconocimiento de oportunidades y amenazas en esta materia de acuerdo a las directrices entregadas por las metodologías seleccionadas en la *Etapa 1*, las cuales luego serán adaptadas en función de los resultados.

Adicionalmente, en esta etapa se incluye un análisis de los resultados del benchmarking realizado por la consultora externa. En este, al igual que para el ejercicio anterior se identifican oportunidades y amenazas subyacentes.

5.3 Etapa 3: Análisis interno de la empresa RedSalud

El objetivo de esta etapa es la realización de un análisis interno de RedSalud, mediante la identificación de fortalezas y debilidades presentes en la empresa. Para llevar esto a cabo se analizarán los resultados de herramientas de gestión de sostenibilidad que miden métricas ESG dentro de la empresa y con una matriz de materialidad en la que se priorizan temas de sostenibilidad actuales y emergentes en base a las percepciones de stakeholders internos y externos. Además, se estudiarán algunos antecedentes de acciones relacionadas con la sostenibilidad realizadas por parte de la empresa, recopilados por la consultora externa, y algunos antecedentes financieros.

Al igual que en la etapa anterior, este análisis solo se enfoca en la identificación de fortalezas y debilidades que pudiesen ser relevantes en el desempeño de la empresa en el ámbito de la sostenibilidad.

5.4 Etapa 4: Adaptación de la base teórica

En función de las características del entorno de la industria de la salud (oportunidades y amenazas) y de las características propias de la empresa (fortalezas y debilidades) se realiza la adaptación de la base teórica. Es decir, a partir de los resultados de los análisis externo e interno (en conjunto, análisis FODA) se realiza la adaptación de la base teórica construida en la *Etapa 1* mediante el reconocimiento de los aspectos de las metodologías de sostenibilidad que sean prioritarios para el caso específico de RedSalud.

El fin de esta etapa es llegar a una base teórica adaptada que permita identificar las características principales que debiese presentar la Estrategia Corporativa de RedSalud para ser considerada sostenible.

5.5 Etapa 5: Identificación y priorización de brechas

Posteriormente, se evalúa la Estrategia Corporativa de RedSalud, mediante la identificación de brechas que presenta con respecto a la base teórica adaptada.

Para este ejercicio se realiza una comparación de la base teórica con cada uno de los campos de la estrategia planteados por RedSalud: lineamientos, aspiraciones, prioridades e indicadores.

5.6 Etapa 6: Proposición de mejoras

Para terminar, se proponen mejoras que permitan disminuir las brechas encontradas con el fin de reforzar la incorporación de una perspectiva sostenible a la Estrategia de RedSalud. Estas propuestas se basan en incluir, redefinir o retirar elementos comprendidos en los campos definidos en la estrategia.

Para la formulación de propuestas se recurre nuevamente a las metodologías seleccionadas para la base teórica y al benchmarking de casos emblemáticos realizado por la consultora.

Finalmente, se llevan a cabo 3 entrevistas para comprobar el nivel de validación que el análisis y las propuestas obtienen: con el Comité de sostenibilidad de ILC, con el Comité de Sostenibilidad de RedSalud y con el analista a cargo de la consultora externa.

6. Alcances

[Volver a TABLA DE CONTENIDO](#)

El trabajo se mantendrá sujeto a los siguientes alcances:

- La versión de la estrategia corporativa de sostenibilidad de RedSalud que es evaluada en este trabajo de memoria corresponde a la versión N°3, la cual ha sido diseñada por el Comité de sostenibilidad de RedSalud, bajo la dirección del Comité de sostenibilidad de ILC y con la colaboración de una consultora externa.
- No se considera dentro de la evaluación la Misión, Visión y Propósito de RedSalud puesto que estos son declaraciones estratégicas centrales que la empresa ha decidido mantener intactas.
- Si bien, se identifican los beneficios de la incorporación de una perspectiva sostenible en la estrategia corporativa de la empresa, la decisión de incluirla proviene desde la propia empresa, por lo que no se analizarán otras alternativas.
- La percepción negativa de la población hacia algunas de las filiales de ILC y las empresas de salud privada puede deberse a múltiples problemas que en este trabajo puede que no se hayan visibilizado, en especial las correspondientes a las otras filiales de ILC. Si bien, la sostenibilidad puede contribuir a solucionar algunos de estos problemas, se requiere de un estudio más exhaustivo para reconocer todas las causas de esta mala percepción.
- Dados los requerimientos solicitados por la empresa RedSalud, éste mantiene un carácter teórico, sin recurrir a la observación empírica del funcionamiento de RedSalud.
- La investigación realizada por la consultora externa se toma como antecedente de trabajo. Se reserva el nombre de ésta.
- Las entrevistas realizadas en la *Etapas 6* no son un insumo para el desarrollo del trabajo, sino que son utilizadas para evidenciar el nivel de validación obtenido y concluir al respecto.
- Se considera fuera del alcance del trabajo la obtención de una validación “positiva” de las brechas reconocidas y las propuestas realizadas. De esta forma, el trabajo tiene un objetivo solo propositivo, considerando fuera del alcance del trabajo que las propuestas sean implementadas de forma efectiva en la estrategia.
- El trabajo solo toma en cuenta las etapas de formulación de la estrategia, dejando fuera de su alcance las etapas posteriores de implementación.
- El entregable final para la empresa corresponde a un informe que describe el trabajo realizado y sus conclusiones. Sin embargo, su entrega se considera fuera del alcance académico.
- Dada la sensibilidad de la información contenida en el informe, este trabajo se reserva el derecho a confidencialidad por el plazo establecido por el Departamento de Ingeniería Industrial.

CAPÍTULO 2: BASE TEÓRICA DE METODOLOGÍAS DE INTEGRACIÓN DE SOSTENIBILIDAD EN ORGANIZACIONES

1. Etapa 1: Construcción de una base teórica

[Volver a TABLA DE CONTENIDO](#)

El objetivo de esta etapa es la construcción de una base teórica que permita responder a las inquietudes que posee la empresa RedSalud, es decir, una base teórica de metodologías que puedan guiar la formulación de estrategias corporativas de una empresa que pertenezca específicamente al rubro de la salud privada, o bien, que puedan ser adaptadas para este rubro. Además, se debe tener en cuenta que estas metodologías al mismo tiempo deben ser capaces de adaptarse tanto al entorno nacional donde opera RedSalud como a las características propias de la empresa.

Cabe resaltar que, para el desarrollo de esta etapa, en un principio se tomaron en cuenta tres posibles fuentes:

- Realización de un benchmarking de casos emblemáticos de empresas internacionales.
- Investigación de artículos científicos que aborden la sostenibilidad en el rubro de la salud.
- Metodologías de Integración de Sostenibilidad en Organizaciones (MISO) ampliamente utilizadas y adaptables a diferentes rubros.

Dado que la consultora externa que ha apoyado a RedSalud en la formulación de esta estrategia utilizó como principal fuente para esta labor la realización de un benchmarking de casos emblemáticos, se ha decidido no ahondar en esta clase de fuente e incluir los resultados del benchmarking de la consultora en el análisis externo.

Por otra parte, se realizó una profunda investigación de artículos científicos que abordan la sostenibilidad en el rubro de la salud. Sin embargo, los alcances de la mayor parte de estos son muy operacionales y específicos, por lo que no aportan demasiado en la formulación de estrategias. Además, su conceptualización de sostenibilidad es en general muy específica, lo que no permite realizar una adaptación adecuada para este caso.

Por esta razón, para este trabajo finalmente se decidió utilizar como fuente principal MISO que puedan ser adaptadas al rubro de la salud, entre las cuales se seleccionaron:

- 1.- Los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS o SDG, por sus siglas en inglés) establecidos por las Naciones Unidas (ONU).
- 2.- La Evaluación de Sostenibilidad Corporativa (CSA, por sus siglas en inglés) establecida por la compañía especializada en inversiones sostenibles RobecoSAM.
- 3.- La norma *ISO 26.000*, Guía para la responsabilidad social de las organizaciones publicada por la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés).
- 4.- Guía *G4* para la elaboración de memorias de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (GRI).

Estas metodologías poseen reconocimiento mundial en su aporte a la sostenibilidad y han sido diseñadas para ser utilizadas por empresas de todos los rubros.

Cabe destacar que no se pretende llevar a cabo cada uno de los pasos de las MISO seleccionadas, sino que se utilizarán los criterios de sostenibilidad que éstas priorizan para poder incorporarlos y guiar la formulación de la estrategia de RedSalud.

A continuación, se explicará el origen y objetivos de estas metodologías, cómo se realiza su aplicación y la forma en la que pueden ser adaptadas para el caso específico de RedSalud.

1.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

1.1.1 Antecedentes

Con el fin de guiar a gobiernos, empresas y a la sociedad civil en la aplicación del concepto de sostenibilidad, en el año 2015 las Naciones Unidas presentan los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta iniciativa, para la cual fueron partícipes todos los gobiernos de los estados miembros de la ONU, define las prioridades del desarrollo sostenible a nivel mundial y las aspiraciones para el 2030 buscando movilizar los esfuerzos a nivel global en torno a un conjunto de objetivos y metas comunes para hacer frente a los retos más grandes del mundo en materia de desarrollo sostenible.

Los ODS corresponden a 17 objetivos integrales (ver Ilustración 12) y 169 metas para los aspectos que se consideran más relevantes hoy en día para afrontar los desafíos de la humanidad, tales como erradicar la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial (Naciones Unidas, 2020).

Ilustración 12: Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Fuente: Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2020).

Adicionalmente, se inicia con la iniciativa “Pacto Global” la cual busca incentivar la sostenibilidad dentro del sector privado promoviendo la integración de una serie de principios en sus estrategias de los negocios, los cuales están centrados en cuatro ámbitos: derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y anticorrupción (Pacto Global, 2020).

Las empresas que se adhieren a este programa asumen un serio compromiso de integrar el concepto de sostenibilidad en sus estrategias. La idea es que las empresas se guíen por estos principios y por los ODS para dar forma, dirigir, comunicar e informar acerca de sus estrategias, metas y actividades.

Los ODS les presentan a las empresas la oportunidad de desarrollar e implementar soluciones y tecnologías que permitan minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos en las personas y en el planeta, y demuestren cómo sus negocios ayudan a hacer frente a los retos más grandes del mundo en materia de desarrollo sostenible.

Estas empresas tendrán una mayor probabilidad de poder adaptarse y prosperar a largo plazo. Según Kofi Annan, 7º Secretario General de Naciones Unidas y fundador de Pacto Global, “las empresas que miran al futuro no necesitan esperar a las normativas gubernamentales para hacer lo correcto” (Pacto Global, 2020).

1.1.2 Metodología

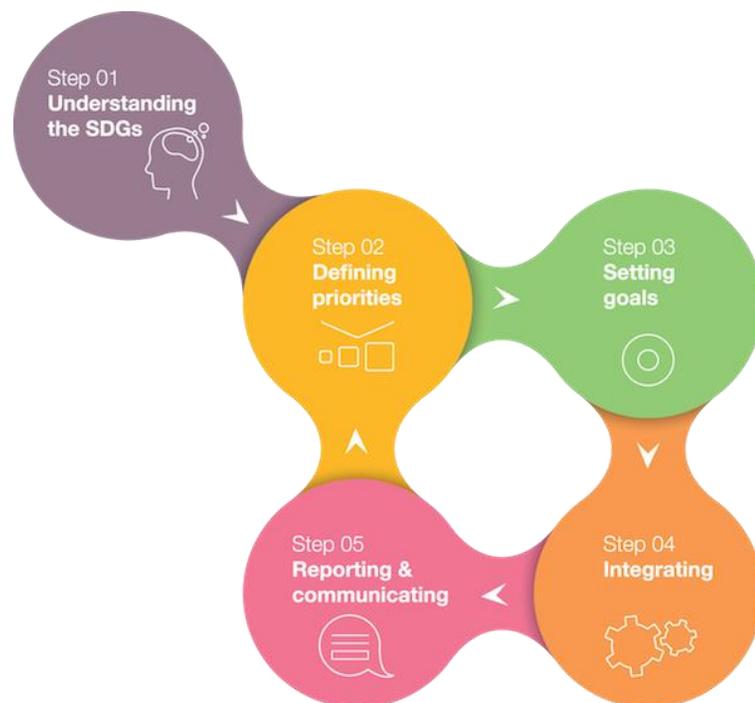
El *SDG Compass* (Brújula de los ODS) explica cómo los ODS afectan los negocios ofreciendo herramientas y conocimientos para poner la sostenibilidad en el centro de la estrategia (Naciones Unidas, 2015). Es decir, es una guía que enseña a las empresas cómo pueden alinear sus estrategias y medir y gestionar su contribución a los ODS.

El *SDG Compass* describe 5 pasos que las empresas pueden aplicar para ajustar o alinear sus estrategias:

1. Entendiendo los ODS: Como primer paso, las empresas cuentan con apoyo para familiarizarse con los ODS.
2. Definiendo prioridades: Para aprovechar las oportunidades más importantes de los negocios presentadas por los ODS y poder reducir los riesgos, se alienta a las empresas a que definan sus prioridades, basándose en una evaluación de su impacto tanto positivo como negativo, actual y potencial sobre los ODS en toda su cadena de valor.
3. Estableciendo Objetivos: El establecimiento de objetivos es fundamental para el éxito del negocio y ayuda a promover prioridades compartidas y un mejor desempeño en toda la organización. Mediante la alineación de objetivos de la empresa con los ODS, la alta dirección puede demostrar su compromiso con el desarrollo sostenible.

4. Integrando: Para el logro de los objetivos establecidos, es clave integrar la sostenibilidad dentro de la actividad principal y la gobernanza de las empresas, así como la incorporación de metas de desarrollo sostenible en todas las funciones de la empresa. Para lograr alcanzar objetivos compartidos o para hacer frente a retos sistémicos, las empresas se involucran cada vez más con alianzas a través de la cadena de valor, dentro de su sector o con los gobiernos y organizaciones de la sociedad civil.
5. Reportando y comunicando: Los ODS permiten a las empresas reportar información sobre el desempeño del desarrollo sostenible a través de indicadores comunes y un conjunto de prioridades compartidas. El *SDG Compass* motiva a las empresas a incorporar los ODS dentro su comunicación y reporte a partes interesadas.

Ilustración 13: Pasos del SDG Compass.



Fuente: SDG Compass (Naciones Unidas, 2015).

1.1.3 Adaptación

Los ODS están formulados para poder ser adaptados a cualquier rubro, entorno y empresa. Este proceso de adaptación se lleva a cabo principalmente dentro del Paso 2 del proceso de aplicación, con la definición de prioridades e indicadores. En este paso, dependiendo de las características específicas de cada caso, se determina sobre cuáles de los ODS las actividades de la empresa tienen influencia. Además, en este paso se determinan indicadores de impacto para guiar los esfuerzos de la empresa, los cuales se focalizan en el cumplimiento de alguna de las metas del objetivo determinado. Así, mediante estos dos procesos de identificación de impactos y de forma de medición, el ejercicio de aplicación de los ODS se adapta a las características de cada empresa.

1.2 Evaluación de sostenibilidad corporativa (métricas ESG)

1.2.1 **Antecedentes**

Con el aumento de problemas ambientales y sociales en el mundo, la sostenibilidad comienza a ser un ámbito cada vez más valorado, pues incentiva la promulgación de valores y prácticas que buscan dar solución a estas problemáticas. Por esta razón, dentro de la sociedad ha crecido ampliamente el interés por iniciativas que toman en consideración una perspectiva sostenible. Asimismo, esta tendencia también se ha transmitido a los mercados, donde se observa un creciente interés por las inversiones sostenibles o responsables.

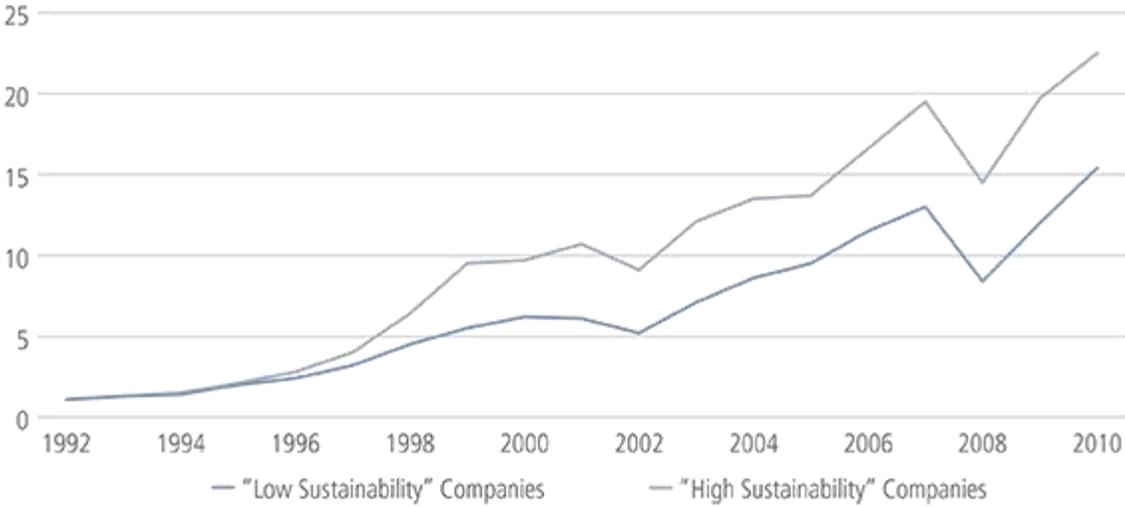
Se entiende como inversión sostenible a los procesos de inversión y toma de decisiones que integran factores ambientales, sociales y de gobernanza corporativa (Kell, 2018). Estos factores, abreviados ESG por sus siglas en inglés, cubren un amplio espectro de problemas que tradicionalmente no forman parte del análisis financiero, pero que pueden tener relevancia financiera. Se estima que actualmente una cuarta parte de todos los activos administrados profesionalmente en todo el mundo corresponden a inversiones sostenibles.

La masificación de este tipo de inversiones se debe a que se ha evidenciado mediante diferentes estudios que las empresas que incluyen criterios ESG dentro de sus métricas de desempeño resultan ser empresas menos riesgosas y muchas veces más rentables, lo que las hace más atractivas para inversionistas. Por ejemplo, según un estudio del Banco de las Américas, el incluir el ámbito de la sostenibilidad en la estrategia corporativa de las empresas (en particular métricas ESG) permite anticiparse a la volatilidad futura, riesgo en las utilidades, fluctuaciones en los precios de las acciones e incluso quiebras (Encina, 2017). En otras palabras, le brinda una mayor solidez financiera a la empresa. En particular, en el estudio se pudo concluir lo siguiente:

- Haber contado con métricas de ESG podría haber ayudado a los inversionistas a evitar un 90% de las quiebras desde el año 2008.
- Analizando compañías con puntajes ESG que se declararon en quiebra, un inversionista que sólo haya tenido acciones con indicadores por encima del promedio tanto en el indicador medioambiental como social habría evitado 15 de las 17 quiebras que se han registrado en Estados Unidos en este mismo periodo de tiempo.
- Las grandes compañías con los mejores puntajes en ESG tendieron de manera consistente a tener una menor volatilidad en los precios en el futuro en comparación con empresas con desempeño más débil.
- Las acciones con caídas de precios extremas (sobre 90%), tuvieron un promedio inicial que se ubicó en el percentil 40 o inferior. Por otra parte, mientras mejor le va a una empresa en el ranking de ESG, menos cae el precio de su acción.
- Los peores puntajes han estado fuertemente correlacionados con la volatilidad futura de las ganancias de las empresas, tanto a nivel de mercado como en cada sector.

Así mismo, en otro estudio realizado por el académico Robert Eccles de la Universidad de Harvard (ver Ilustración 13), en el que siguió desde el año 1993 al año 2009 a 180 empresas, 90 que se preocupaban de temas de ESG y 90 que no, descubrió que el precio de la acción fue 46,4% mayor en las empresas que se hicieron cargo de estos temas en comparación con las que no (Encina, 2017). Por lo que también tiene un efecto positivo en la rentabilidad.

Ilustración 14: Evolución de \$1 invertido en el stock market en portafolios de empresas con diferentes puntajes de sostenibilidad.



Fuente: The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance (Eccles, 2015).

Complementariamente, se tiene la existencia del Dow Jones Sustainability Index (DJSI), un índice variante del Dow Jones (indicador principal de la Bolsa de Nueva York), desarrollado por la asociación estratégica entre S&P Dow Jones Indices y la firma RobecoSAM, el cual está compuesto por empresas líderes en materias ESG (Bolsa de Santiago, 2020). Este índice de sostenibilidad global con los años se ha transformado en punto de referencia para inversores que valoran crecientemente las prácticas comerciales sostenibles como claves para generar valor a largo plazo.

Existen variaciones del DJSI como el DJSI Chile, el cual es desarrollado por la Bolsa de Santiago en conjunto con SP Dow Jones Indices y RobecoSAM, usando el Índice de Precio Selectivo de Acciones (IPSA) como base; y el DJSI MILA, el cual sigue el desempeño de las firmas con las calificaciones de sostenibilidad más altas dentro de los países que integran la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia, México y Perú).

1.2.2 Metodología

Para la evaluación de los factores ESG de las empresas, la compañía RobecoSAM ha desarrollado la Evaluación de sostenibilidad corporativa (SAM Corporate Sustainability Assessment). Esta herramienta evalúa la calidad de la gestión de sostenibilidad de las empresas y el potencial de desempeño futuro (RobecoSAM, 2020). Los resultados ayudan a las empresas a comprender qué factores de sostenibilidad son importantes desde la perspectiva de un inversor y cuáles, a su vez, tienen más probabilidades de tener un impacto en el desempeño financiero de la empresa. De esta forma, les sirve como una hoja de ruta de sostenibilidad para priorizar las iniciativas de sostenibilidad corporativa que tienen más probabilidades de mejorar la competitividad de la empresa.

El CSA fue establecido en 1999 y actualmente emitido por S&P Global, se ha convertido en la base de numerosos índices S&P ESG, como el DJSI, convirtiéndose en un punto de referencia global de sostenibilidad. Cada año más empresas participan en la evaluación y utilizan sus resultados para comparar su desempeño en sustentabilidad frente a sus pares.

La evaluación se realiza mediante cuestionarios conformados por una combinación de 80 a 100 preguntas intersectoriales y específicas de la industria. En base a su desempeño, las empresas reciben puntajes que van de 0 a 100 y clasificaciones de percentiles para aproximadamente 20 criterios de evaluación de sostenibilidad financieramente relevantes en las dimensiones económica, ambiental y social. Finalmente, todas las clasificaciones de las industrias de las empresas evaluadas se publican en la plataforma Bloomberg, la plataforma S&P Spice y la base de datos en línea del SAM Sustainability Yearbook.

Hay que resaltar que en este proceso se comparan empresas de hasta 61 industrias, por lo que puede ser implementada en casi cualquier empresa.

1.2.3 Adaptación

El *CSA Companion 2020* explica la metodología de la evaluación junto a las preguntas que se utilizan, su fundamento e intención, el diseño de su estructura, las definiciones pertinentes e incluso una orientación sobre qué tipos de respuestas se esperan y son aceptables para cada pregunta.

Los criterios de evaluación y su ponderación (peso) son determinados para cada industria dependiendo de su materialidad financiera. En la Tabla 1 se presentan los criterios y ponderaciones para la industria “Proveedores y servicios de atención médica” en la cual se encontraría RedSalud.

Estos criterios y ponderaciones hacen referencia a aspectos de la sostenibilidad que priman para la industria de la salud. Luego, fuera de la metodología que entrega la CSA, se determinarán los criterios fundamentales teniendo en cuenta las características del entorno y las de la empresa RedSalud.

Tabla 1: Criterios y ponderaciones para la industria “Proveedores y servicios de atención médica”.

	Puntaje (%)
Dimensión económica	47
Códigos de conducta empresarial	7
Gobernanza corporativa	10
Gestión de relaciones con el cliente	3
Seguridad de la información / Ciberseguridad y disponibilidad del sistema	4
Prácticas de marketing	3
Materialidad	3
Influencia de las políticas	2
Protección de privacidad	3
Gestión de riesgos y crisis	6
Gestión de la cadena de suministro	6
Dimensión ambiental	11
Estrategia climática	3
Política medioambiental y sistemas de gestión	3
Informes ambientales	2
Ecoeficiencia operativa	3
Dimensión social	42
Ciudadanía corporativa y filantropía	4
Desarrollo del capital humano	8
Derechos humanos	4
Indicadores de prácticas laborales	4
Salud y seguridad ocupacional	5
Asociaciones hacia una atención sanitaria sostenible	3
Reportes sociales	4
Atracción de talento y retención	10
	100

Fuente: SAM CSA Weights Overview 2020 (RobecoSAM, 2020).

Cabe resaltar que, si bien RedSalud ya utiliza el Stakeholders Sustainable Index de la empresa ESG Compass para evaluación de métricas ESG, la cual involucra la aplicación de cuestionarios para analizar la percepción de sus stakeholders principales, no se cuenta con la metodología de este índice, solo con los resultados. No obstante, se espera que mediante la incorporación de los criterios de la CSA (y de las otras metodologías) en la estrategia corporativa, se logre favorecer los resultados del índice que se utilizó.

1.3 Responsabilidad social empresarial (RSE) y Creación de valor compartido (CVC)

1.3.1 Antecedentes

La Organización Internacional de Normalización define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Corporativa como la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: tome en consideración los intereses de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (Argandoña, 2011).

Por otra parte, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), esta iniciativa de carácter voluntario, que va más allá que el cumplimiento de la legislación, “es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores” (OIT, 2006).

Tanto organizaciones como stakeholders son cada día más conscientes de que la adopción de comportamientos responsables que contribuyan con el desarrollo sostenible es tan necesario como beneficioso. Se ha reconocido que las actividades de las organizaciones son sumamente dependientes de la salud de sus ecosistemas, por lo que asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones es crucial pensando en el largo plazo. Por este motivo, el desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente, se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz.

Así, se ha observado que el desempeño de una organización en materia de responsabilidad social (y la percepción que se tenga sobre éste) puede tener efecto sobre: su ventaja competitiva; su reputación; su capacidad de retención de trabajadores; su capacidad de retención de clientes; la motivación, compromiso y productividad de los empleados; la percepción de sus inversionistas, sus relaciones con sus stakeholders; entre otros.

1.3.2 Metodología

La Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) es una institución no gubernamental cuyo fin es el desarrollo de normas internacionales industriales y comerciales. Está integrada por representantes de organizaciones de normalización y estandarización de todo el mundo. Cada organismo miembro que esté interesado en una materia en específico sea público o privado, tiene derecho a formar parte de los comités técnicos que preparan las normas.

Entre las normas emitidas se encuentra la Norma Internacional *ISO 26.000*, la cual proporciona orientación sobre los principios básicos de la RSE, el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales y asuntos que constituyen la RSE y sobre las maneras de integrar esto en la organización (ISO, 2010). Para su desarrollo se contó con la participación de múltiples partes interesadas, expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas; todos involucrados en diversos aspectos de la responsabilidad social.

El objetivo de esta norma es motivar a organizaciones de todo tipo, sector y país a ser cada vez más responsables socialmente y así contribuir al desarrollo sostenible. La idea es que cualquier organización que quiera incorporar responsabilidad social en sus actividades cuente con un estándar universalmente consensuado para tal propósito, ya sean organizaciones que se inician en el proceso de adopción de la responsabilidad social o que cuentan con mayor experiencia en su implementación.

Cabe destacar que antes de la publicación de esta norma ya existía una amplia gama de códigos de responsabilidad social, pero la mayor parte se enfocaban hacia un determinado tipo de organización y/o sector. Por ello, el mayor aporte que brinda este documento es lograr establecer un consenso global en torno a los principios, materias fundamentales y asuntos de la RSE que deberían ser tenidos en cuenta por cualquier organización y en cómo debería ponerlos en práctica.

La *ISO 26.000* presenta 7 principios básicos de la RSE que debería adoptar una organización (Argandoña, 2011):

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Respeto a los intereses de las partes interesadas
- Respeto al principio de legalidad
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- Respeto a los derechos humanos

Asimismo, presenta 7 materias principales de la RSE (ver Tabla 2, Página 38), para las cuales se reconocen asuntos en los cuales las organizaciones pueden adoptar acciones.

La Guía sugiere trazar un plan para emprender acciones a corto y largo plazo según las prioridades entre asuntos y considerando las capacidades y los recursos disponibles.

La *ISO 26.000* recomienda integrar los principios, materias y asuntos de la RS en las políticas, líneas estratégicas, estructura y actividades de la organización, mediante las siguientes acciones:

- Incorporar en su misión y visión criterios específicos de RSE.
- Adoptar iniciativas voluntarias (por ejemplo, mediante códigos de conducta) que demuestren su compromiso con la RSE.
- Incorporar la RS en procesos, políticas y comportamiento para la toma de decisiones.
- Convertir las prioridades de acción y los asuntos en objetivos realistas y definidos de la organización.
- Incorporar la RS a las prácticas de gestión.
- Hacer un seguimiento de cómo se incorporan los criterios de RSE en cada una de las partes de la organización.
- Crear, si el tamaño de la organización lo permite, departamentos que se encarguen de monitorear los procedimientos operativos para que resulten compatibles con los criterios de RSE.
- Adoptar conductas socialmente responsables en las actividades relacionadas con las compras, la inversión y la gestión de recursos humanos, principalmente.

Tabla 2: Materias principales y asuntos de la RSE.

1. Gobernanza de la organización	
2. Derechos humanos	Debida diligencia
	Situaciones de riesgo para los derechos humanos
	Evitar la complicidad
	Resolución de reclamaciones
	Discriminación y grupos vulnerables
	Derechos civiles y políticos
	Derechos económicos, sociales y culturales
	Principios y derechos fundamentales en el trabajo
3. Prácticas laborales	Trabajo y relaciones laborales
	Condiciones de trabajo y protección social
	Diálogo social
	Salud y seguridad en el trabajo
	Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo
4. El medio ambiente	Prevención de la contaminación
	Uso sostenible de los recursos
	Mitigación y adaptación al cambio climático
	Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales
5. Prácticas justas de operación	Anticorrupción
	Participación política responsable
	Competencia justa
	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor
	Respeto a los derechos de propiedad
6. Asuntos de consumidores	Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación
	Protección de la salud y la seguridad de los consumidores
	Consumo sostenible
	Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias
	Protección y privacidad de los datos de los consumidores
	Acceso a servicios esenciales
	Educación y toma de conciencia
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad	Participación activa en la comunidad
	Educación y cultura
	Creación de empleo y desarrollo de habilidades
	Desarrollo y acceso a tecnología
	Generación de riqueza e ingresos
	Salud
	Inversión social

Fuente: Elaboración propia basado en la Norma Internacional ISO 26.000 (Argandoña, 2011).

1.3.3 Adaptación

En la *ISO 26.000* se explica que no todas las partes de la norma se deberían utilizar de igual manera por todos los tipos de organizaciones y que no todas las materias fundamentales son pertinentes para todas las organizaciones. La idea es que cada materia fundamental comprende varios asuntos y es responsabilidad de la organización identificar, través de sus propias consideraciones y del diálogo con las partes interesadas, los asuntos que les resultan pertinentes e importantes para ser abordados.

La *ISO 26.000* señala que antes que nada es necesario analizar cómo se relaciona la organización con políticas de responsabilidad social, tanto en cuanto a sus características como al entorno. En concreto, la organización debería tener en cuenta:

- Sus rasgos más característicos (tipo de organización, tamaño, sector, propósito, entre otros).
- Sus declaraciones estratégicas (su misión, su visión, sus valores, sus principios, sus códigos de conducta, entre otros).
- El entorno en los que opera y sus características económicas, sociales y medioambientales.
- Antecedentes de sus actuaciones en materia de RSE.
- La tipología de sus trabajadores o empleados.
- Las organizaciones sectoriales en las que participa y cómo se relacionan con la RSE sus actividades, en el marco de estas organizaciones.
- Los intereses y expectativas de sus stakeholders y de la sociedad.
- La estructura y naturaleza de su toma de decisiones.
- La cadena de valor en la que se integra.

Luego, se debe determinar la pertinencia e importancia de las materias fundamentales. Para ello, la Guía recomienda a la organización:

- Listar sus actividades.
- Determinar sus stakeholders principales.
- Identificar las actividades propias y de las organizaciones que estén dentro de su esfera de influencia o cadena de valor, y determinar qué materias y asuntos subyacen a estas actividades.
- Valorar cómo sus decisiones y actividades pueden afectar a sus stakeholders y al desarrollo sostenible, y analizar las formas en que las partes interesadas y los asuntos de RSE pueden impactar en aquellas decisiones y actividades.

Una vez determinada la pertinencia de los asuntos, para establecer prioridades entre ellos se recomienda considerar cómo impacta el asunto a sus stakeholders y al desarrollo sostenible, qué efectos se derivarían de actuar o no actuar sobre el asunto, cuál es el nivel de implicación de los stakeholders en el asunto, y qué espera la sociedad de la organización, en relación con estos impactos.

1.4 Global reporting initiative (GRI)

1.4.1 Antecedentes

Dado el creciente interés por parte de empresas por llevar a cabo operaciones sostenibles, también ha crecido el interés por medios para poder medir su desempeño. La elaboración de memorias de sostenibilidad colabora con este fin, planteándose en ellas objetivos, mediciones de desempeño y gestiones del cambio. Estas contienen información sobre los impactos de las organizaciones, sean positivos o negativos, sobre el medio ambiente, la sociedad y la economía. La idea de las memorias de sostenibilidad es concretizar el desempeño de las organizaciones en este tema y así poder mejorar la comprensión de su gestión de sostenibilidad y de sus efectos.

Al mismo tiempo, el estandarizar los contenidos de estas memorias y los sistemas de medición utilizados en éstas favorece la accesibilidad y la comparabilidad de la información, lo que puede llegar a ser útil no solo para las empresas, sino que para todo otro actor interesado efectúe valoraciones fundamentadas y razonables sobre el desempeño y adopten las medidas oportunas.

1.4.2 Metodología

En este contexto nace Global Reporting Initiative (GRI), un proveedor de algunos de los estándares de divulgación de sostenibilidad para informes de impacto más utilizados en el mundo: los Estándares GRI (GRI, 2020). Esta organización sin fines de lucro fue fundada en 1997 en Boston tras una protesta pública por el daño ambiental de un derrame de petróleo.

Su objetivo inicial fue crear el primer mecanismo de rendición de cuentas para garantizar que las empresas se adhieran a los principios de conducta ambiental responsable, lo que luego se amplió para incluir aspectos sociales, económicas y de gobernanza. Así, en el año 2000 publicaron la primera versión de lo que entonces eran las Directrices GRI (G1), proporcionando el primer marco global para la presentación de informes de sostenibilidad.

Actualmente, su propósito es colaborar con el desarrollo sostenible ayudando a las organizaciones a ser transparentes y asumir la responsabilidad de sus impactos, creando para ello un lenguaje común global para medir e informar impactos. Hasta hoy sus estándares continúan actualizándose y agregándose.

La guía *G4* es la última versión de la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad y fue publicada el año 2013. Esta guía puede ser utilizada por cualquier tipo de organización y se revisa periódicamente para tener la información más actualizada. Su objetivo es ayudar a las organizaciones a elaborar memorias de sostenibilidad significativas en las que se recojan datos útiles sobre los aspectos más importantes para cada organización relacionadas con la sostenibilidad, y contribuir a que la elaboración de memorias se convierta en una práctica habitual.

1.4.3 Adaptación

En la guía *G4* se plantean principios para determinar el contenido de la memoria, los cuales establecen qué se debe incluir en la memoria en base a las actividades de la organización, sus repercusiones, y las expectativas y los intereses fundamentales de sus stakeholders.

Entre estos se encuentra el principio de “materialidad” el cual indica que las organizaciones durante el proceso de elaboración de la memoria se deben centrar en los aspectos económicos, ambientales y sociales más relevantes (materiales) según su actividad, o en aspectos que influyan de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de sus stakeholders. No es necesario incluir en la memoria aquellos aspectos que no se consideren materiales. El objetivo de esto es que las memorias resultantes sean más pertinentes, creíbles y fáciles de usar y las organizaciones puedan centrarse en los aspectos críticos y aumente su aporte al desarrollo sostenible.

Tabla 3: Categorías y aspectos materiales disponibles en la *G4*.

Economía	Desempeño económico	Medio ambiente	Materiales	
	Presencia en el mercado		Energía	
	Consecuencias económicas indirectas		Agua	
	Prácticas de adquisición		Biodiversidad	
			Emisiones	
			Efluentes y residuos	
			Productos y servicios	
			Cumplimiento regulatorio	
			Transporte	
			General	
			Evaluación ambiental de los proveedores	
			Mecanismos de reclamación en materia ambiental	
	Desempeño social		Prácticas laborales y trabajo digno	Derechos humanos
No discriminación				
Libertad de asociación y negociación colectiva				
Trabajo infantil				
Trabajo forzoso				
Medidas de seguridad				
Derechos de la población indígena				
Evaluación				
Sociedad			Responsabilidad sobre productos	Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos
				Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos
				Salud y seguridad de los clientes
				Etiquetado de los productos y servicios
				Comunicaciones de Mercadotecnia
			Privacidad de los clientes	
			Cumplimiento regulatorio	

Fuente: Elaboración propia a partir de la guía *G4* (GRI, 2013).

Por este motivo, en la guía se hace la distinción entre los contenidos básicos generales, los cuales son generales para toda organización, y los contenidos básicos específicos, los cuales corresponden a la información sobre el enfoque de gestión y los indicadores referentes a los aspectos materiales identificados. En la Tabla 3 se presentan las categorías y los aspectos especificados en la guía. De esta forma, el proceso de adaptación de esta metodología para RedSalud se lleva a cabo al identificar los aspectos materiales (categorías y aspectos) para la empresa, los cuales deben ser considerados a la hora de formular su estrategia.

2. Etapa 2: Análisis externo de la industria de la salud privada de Chile

Volver a [TABLA DE CONTENIDO](#)

En esta etapa del trabajo se presenta un análisis externo de la industria de la salud a la cual pertenece RedSalud. En primer lugar, se realiza un análisis de las fuerzas del macroentorno de la industria de la salud privada en el país: fuerzas sociales y demográficas, fuerzas políticas y legales, fuerzas macroeconómicas, fuerzas tecnológicas, y fuerzas ambientales. Y, en segundo lugar, se realiza un análisis del benchmarking realizado por la consultora externa.

Para cada análisis se identifican oportunidades estratégicas y amenazas que pudiesen mejorar el desempeño estratégico de la empresa desde la perspectiva de la sostenibilidad. En base a estos factores, y en complemento con el análisis interno, se procede a adaptar la base teórica de metodologías en la *Etapa 4*.

Si bien, la idea es utilizar este análisis para adaptar cada una de las metodologías descritas en la base teórica, el proceso de identificación de las oportunidades y amenazas se dificulta al utilizar todas las prácticas a la vez debido a la cantidad de aspectos que estas evalúan. Por esta razón, para simplificar este ejercicio, se utilizará como referencia solo la metodología de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la cual destaca por su simplicidad y generalidad, además de ser la que cuenta con mayor reconocimiento a nivel mundial. Por otra parte, esta metodología fue incluida en el proceso de diseño del Modelo estratégico de ILC, por lo que se reconoce su importancia para esta empresa y, por transitividad, para su filial.

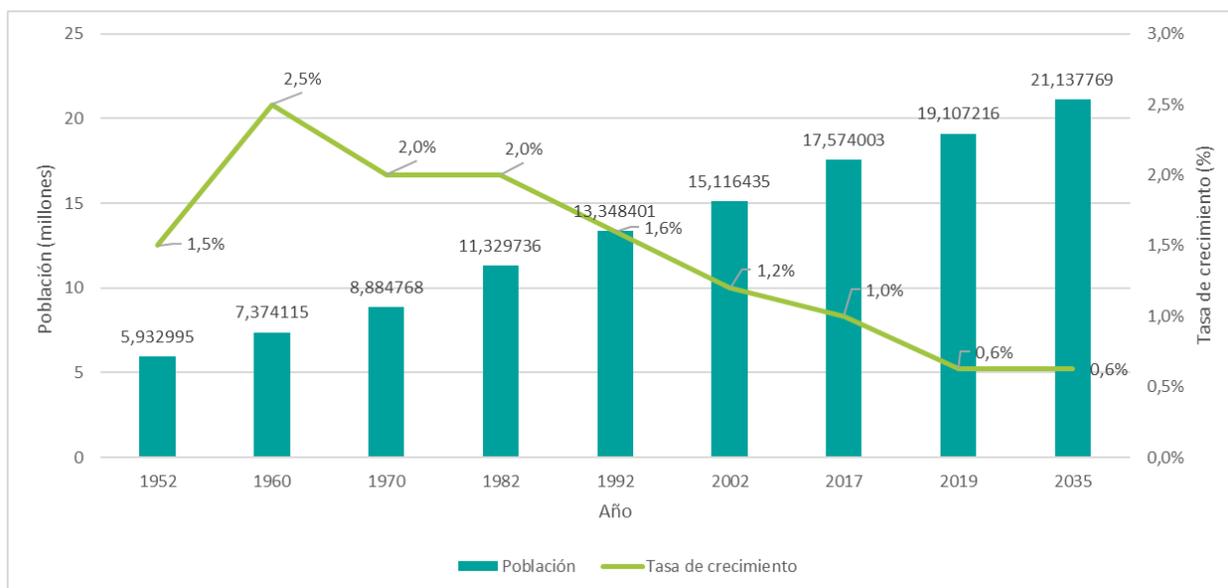
2.1 Fuerzas sociales y demográficas:

2.1.1 Perfil demográfico

Según datos del INE, en el año 2019 la población de Chile alcanzó las 19.107.216 personas, de las cuales un 49,3% correspondían a hombres y un 50,7% a mujeres. Según sus proyecciones, la población para el año 2035 alcanzaría las 21.137.769 personas, manteniendo aproximadamente el porcentaje de sexos (INE, 2019).

La tasa anual de crecimiento poblacional entre los años 2002 y 2019 fue de 1,1%. Esta tasa ha disminuido desde el período de 1952 a 1962 cuando era de 2,5%. Según estimaciones del INE, esta tasa seguirá disminuyendo y en el período entre 2019 y 2035 la tasa anual promedio será de 0,63%, como se puede ver en la Ilustración 15:

Ilustración 15: Gráfico de la evolución de población y tasa de crecimiento intercensal, Censos 1952 a 2017, estimación año 2019 y proyección año 2035.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del informe “Síntesis de resultados, Censo 2017” (INE, 2018) y del informe “Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 2002-2035 totales regionales, población urbana y rural” (INE, 2019), ambos del INE.

El país se divide en 16 regiones de las cuales las mayormente pobladas son: la región Metropolitana (40,5%), la región de Valparaíso (10,3%) y la región del Biobío (8,9%). Se espera que todas las regiones crezcan en población para el año 2035, sin embargo, los primeros lugares no variarán. Las regiones que presentarán un mayor crecimiento porcentual serán Tarapacá (84%) y Coquimbo (56,1%). En cuanto a crecimiento neto, las regiones que más crecerán en población son la región Metropolitana (929.044 personas) y la región de Valparaíso (226.597 personas).

La población chilena es una población que envejece aceleradamente, disminuyendo la proporción de la población de menores de 15 años y el aumento de mayores de 65 años. Las regiones que albergaban un mayor porcentaje de población mayor de 65 años el año 2019 fueron Ñuble (14,5), Valparaíso (14,2%) y Los Ríos (13,2%). Para el año 2035, los primeros lugares se mantienen con 24,6%, 22,2% y 22,0%, respectivamente. Mientras tanto, las regiones que presentaron un menor porcentaje de población mayor de 65 años el año 2019 son Antofagasta (7,8%), Tarapacá (8,1%) y Aysén (10,2%).

Los principales factores que explican el envejecimiento es la baja constante de la tasa de fecundidad y la mejora de las condiciones de salud en el país que aumentan la esperanza de vida.

El promedio de hijos que las mujeres han tenido a lo largo de su vida fértil (15 a 49 años) se ha reducido en el tiempo. Según el INE, el año 2002 el índice de fecundidad (nacidos por cantidad de mujeres) era de 1,97 hijos por mujer, mientras que en 2019 disminuyó a 1,6. Sin embargo, estima que este índice se mantendrá similar hasta el año 2035.

Adicionalmente, mientras que el año 2002 la esperanza de vida al nacer era de 76,9 años, para el año 2019 esta aumentó a 80,6 años (77,9 para hombres y 83,4 para mujeres), y para el año 2035 se espera que esta aumente a 83,4 (80,9 para hombres y 86 para mujeres).

Estos cambios poblacionales pueden verse directamente en la pirámide etaria, la cual ha cambiado desde una pirámide del tipo progresiva, común en países en vías de desarrollo, a una pirámide del tipo estacionaria (ver Ilustración 16). Este cambio de población se caracteriza por una tasa de natalidad más reducida, una tasa de mortalidad más reducida, una esperanza de vida creciente y una predominancia de población madura. Para el año 2035, la pirámide podría llegar a ser del tipo regresiva, característica de una nación con predominancia de población mayor de edad.

Ilustración 16: Comparación de las pirámides etarias de los años 2002, 2019 y 2035.



Fuente: Informe “Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 2002-2035 totales regionales, población urbana y rural”, INE (INE, 2019).

Oportunidades

- Teniendo en cuenta el objetivo *Salud y Bienestar (3)* que busca “garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”, hay que considerar que una población más envejecida suele presentar una mayor cantidad de patologías. Es más, según la VIII Encuesta De Presupuestos Familiares (EPF) del año 2018, los hogares donde hay un adulto mayor destinan un 10,7% del gasto mensual a salud, mientras que en los que no hay, solo un 6,8% (INE, 2018). Por esto, para ser un aporte en esta materia, RedSalud debe anticiparse a una mayor demanda por patologías de adultos mayores en los próximos años.
- Con tal de que toda la población tenga acceso a un servicio básico como la salud, lo que guarda relación con los objetivos *Salud y Bienestar (3)* y *Ciudades y comunidades sostenibles (11)*, se debe reconocer cómo se distribuye la población en el país y que características (por ejemplo, edad) son predominantes en cada región. Esto cobra mayor importancia dado que el modelo de negocios de RedSalud es en forma de una red distribuida por todo el país.

2.1.2 Desigualdad

Durante el reciente estallido social de octubre de 2019, uno de los temas más pronunciados ha sido la prominente desigualdad presente en la sociedad chilena.

Antes del estallido y la pandemia, Chile es descrito como “un país de ingresos medios altos exhibe una tasa de pobreza muy por debajo del promedio de América Latina y ocupa el primer lugar en la región en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) que elabora anualmente el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)” (PNUD, 2018).

En efecto, durante las últimas décadas, el país ha tenido un acelerado y constante crecimiento económico, mejorando su infraestructura, su cobertura educacional, la oferta de servicios sociales, e incrementando el ingreso de las familias mejorando sus condiciones de vida.

Asimismo, según la medida de la pobreza del Ministerio de Desarrollo Social, esta se ha reducido desde un 68% a un 11,7% entre el año 1990 y el año 2015. En tanto, en los últimos 15 años el ingreso per cápita real de los hogares en el 10% más pobre de la población creció en un 145% real.

En cuanto a la desigualdad, uno de los principales indicadores para medirla es el índice de Gini, el cual estima la distribución de los ingresos con un coeficiente que va de 0, igualdad absoluta, a 1, desigualdad absoluta. En Chile, este índice se redujo de 0,521 a 0,476 entre los años 1990 y 2015. En el año 2017 alcanzó un puntaje de 0,45 según la Cepal, lo que lo ubicaría por debajo del promedio de América Latina de 0,47 (CEPAL, 2019).

Pese a estos resultados, hay que considerar que, aunque América Latina no es la región más pobre del mundo, sí es la que presenta una mayor desigualdad. En consecuencia, aunque Chile aparece en una buena posición en la región, está muy por debajo de muchos países con los que se podría comparar como; por ejemplo, se presenta como uno de los países más desiguales dentro de la OCDE, donde el índice de Gini promedio es de 0,32 (Morales, 2016).

Además, hay que tener en cuenta que el crecimiento económico que ha experimentado el país no ha venido de la mano con una distribución igualitaria de los ingresos. En efecto, según la Cepal, el año 2017, el 50% de los hogares de menores ingresos concentró apenas un 2,1% de la riqueza neta en el país, mientras que el 10% más rico concentró una riqueza de 66,5% y el 1%, un total de 26,5% (CNN Chile, 2020). Asimismo, si se estudia la diferencia de ingresos entre el 10% más rico y el 10% más pobre, el año 2017 en Chile el 10% de la población del estrato superior que ganaba 39,1 veces más que el 10% inferior (González, 2019).

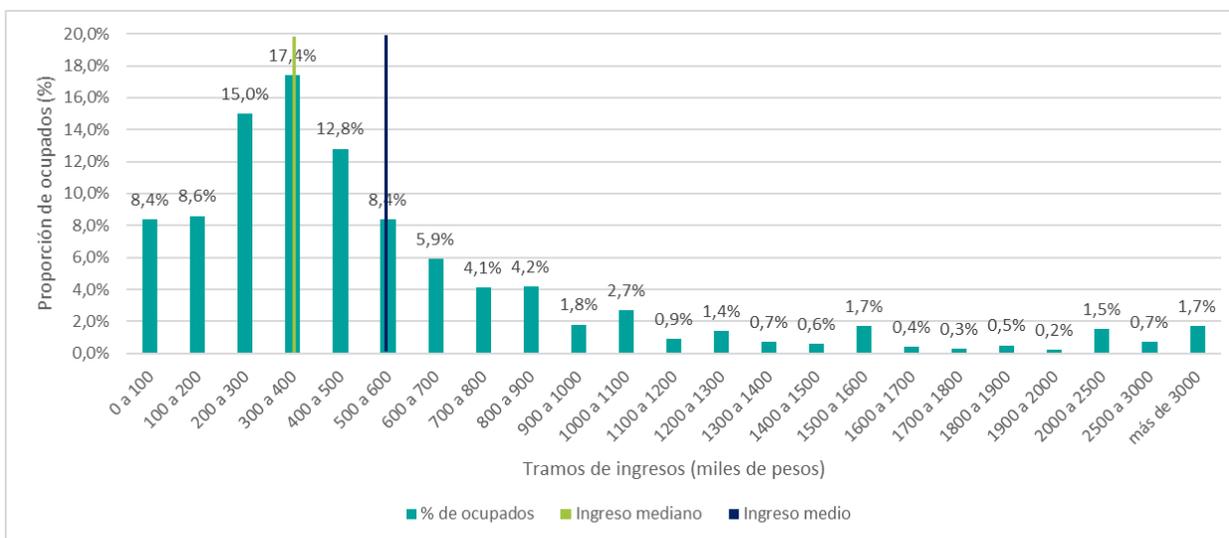
Como consecuencia de esta situación, según encuestas del PNUD en Chile entre los años 2000 y 2016 el porcentaje de personas que declaran estar muy de acuerdo con la frase “las diferencias de ingresos son muy grandes” ha aumentado de un 42% a un 52%.

Si se define un “salario bajo” como aquel que es insuficiente para cubrir las necesidades básicas de un hogar promedio en ausencia de otras fuentes de ingresos, es decir, uno que no permita a un(a) trabajador(a) mantener a una familia de tamaño promedio sobre la línea de pobreza, la mitad de los asalariados con jornada de treinta y más horas semanales obtenía un salario bajo en 2015.

De la misma forma, el sistema de pensiones (considerando la pensión contributiva pagada por la AFP o el IPS más el monto que provee el Estado como aporte previsional solidario) no provee los ingresos requeridos para la vejez, produciendo que alrededor de la mitad de los jubilados perciba una pensión inferior a un 70% del salario mínimo. Así menos de la mitad de las personas de entre 24 y 54 años de los quintiles 1 y 2 cree que contará con los ingresos suficientes para cubrir sus necesidades básicas cuando sean adultos mayores.

Según el INE, durante el año 2018 el ingreso medio mensual estimado para la población ocupada (8.063.152 personas) alcanzó \$573.964 (ver Ilustración 17). El tramo de ingresos de \$300.000 a \$400.000 concentró la mayor proporción (17,4%), seguido por los tramos de \$200.000 a \$300.000 (15,0%) y de \$400.000 a \$500.000 (12,8%). Solo un 13,3% recibió ingresos mayores a \$1.000.000 y tan solo un 1,7% percibió ingresos mayores a \$3.000.000 (INE, 2018).

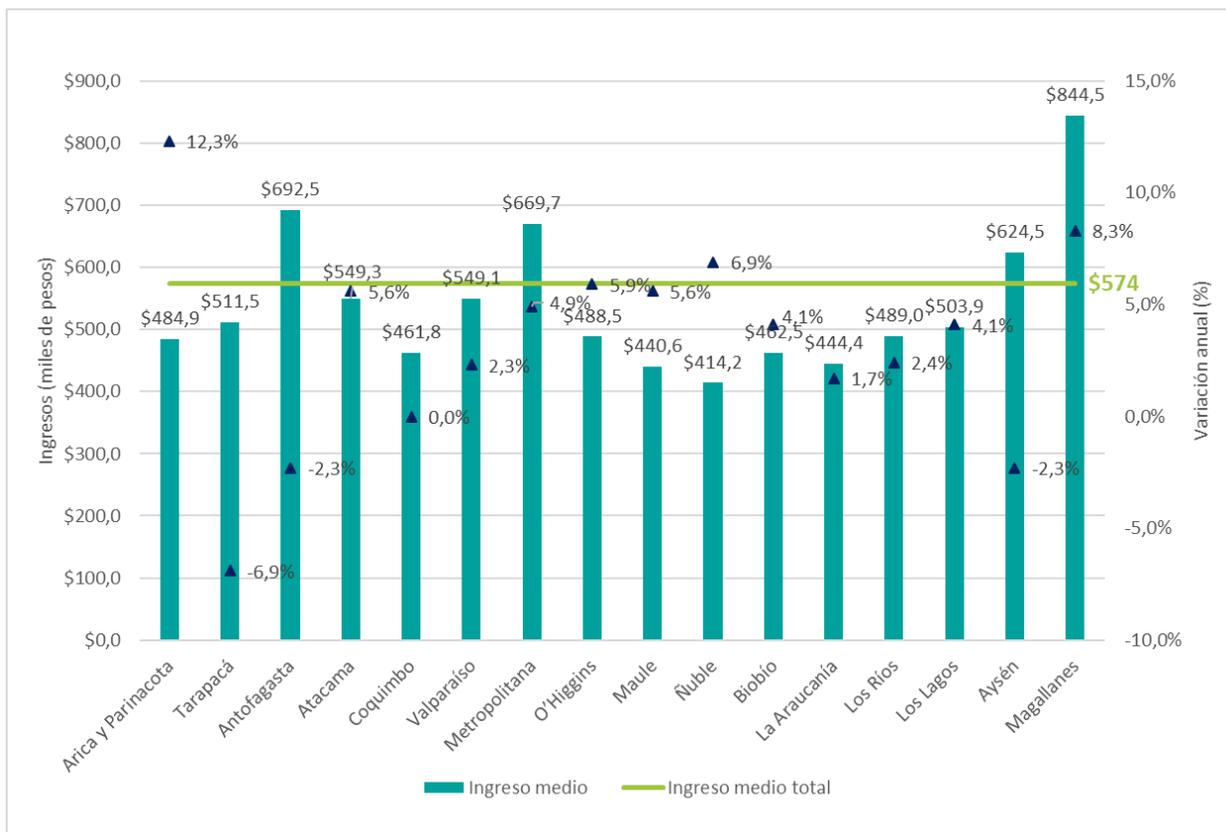
Ilustración 17: Gráfico de la cantidad de ocupados (%) por tramo de ingreso, año 2018.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Informe “Encuesta suplementaria de ingresos 2018” del INE (INE, 2018).

Los mayores ingresos medios se registraron en las regiones de Magallanes y Antofagasta, alcanzando \$844.511 y \$692.531, respectivamente (ver Ilustración 18). En tanto, 12 de las 16 regiones anotaron un ingreso medio que no superó el promedio nacional (\$573.964). El mayor aumento anual del ingreso medio se consignó en Arica y Parinacota (12,3%). En contraste, Tarapacá tuvo la principal disminución (-6,9%).

Ilustración 18: Gráfico de los ingresos medios mensuales del año 2018 por región y su variación anual con respecto al año anterior.

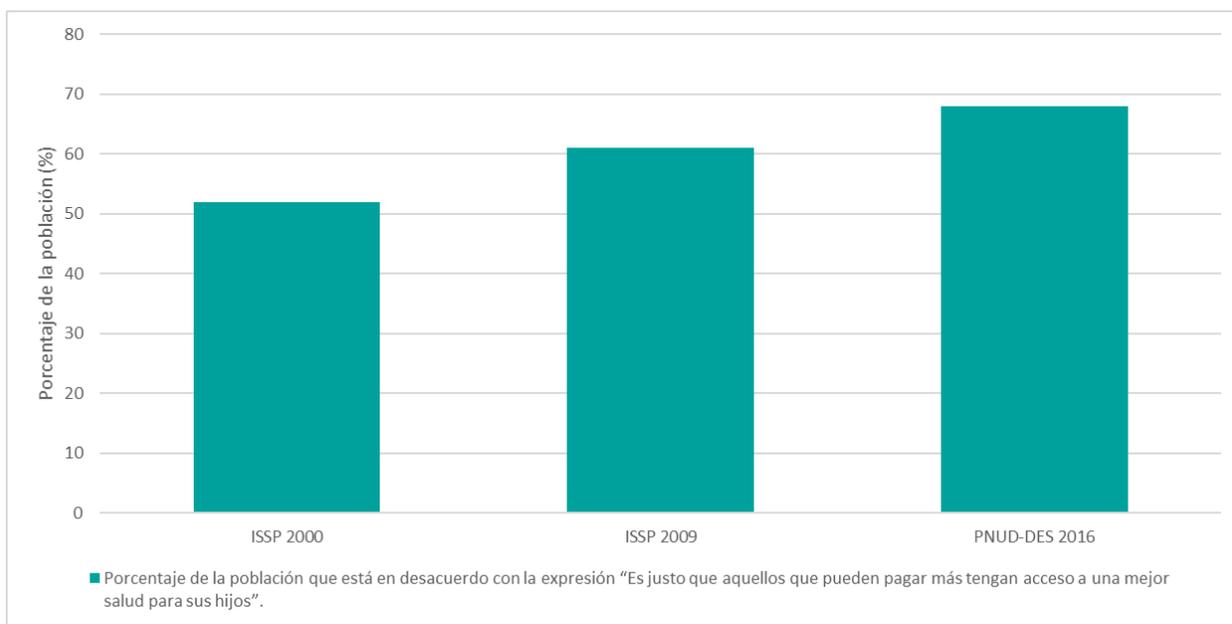


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Informe “Encuesta suplementaria de ingresos 2018” del INE (INE, 2018).

Por otra parte, la desigualdad social puede observarse “en cómo las personas son tratadas, en cómo el respeto y la dignidad se confieren o deniegan en el espacio social” (PNUD, 2018). Teniendo eso en cuenta, según la encuesta PNUD-DES 2016, realizada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para medir la desigualdad en diferentes países, el 41% de la población encuestada declara haber experimentado en el último año alguna forma de malos tratos, desde “ser pasado a llevar”, “ser mirado en menos”, ser discriminado o tratado injustamente. Entre las principales razones por las cuales se ocasionaron estas situaciones se encuentran la clase social (43%) y ser mujer (41%). Los servicios de salud se encuentran entre los lugares en los que más frecuentemente se observaron estos malos tratos.

Además, según la encuesta, la mayor molestia (desacuerdo) de las personas frente a la desigualdad social se da en el acceso a la salud: en una escala del 1 al 10, donde 10 indica “mucha molestia”, alrededor del 68% de la población declara que le molesta mucho (9-10) la desigualdad en este ámbito (ver Ilustración 19). Es más, según la encuesta, la percepción de injusticia en salud ha aumentado en 16% entre el año 2000 y el año 2016.

Ilustración 19: Gráfico del porcentaje de la población que siente molestia frente a la desigualdad social en el acceso a la salud.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas ISSP 2000 e ISSP 2009, realizadas por el International Social Survey Programme, y la encuesta PNUD-DES 2016 (PNUD, 2018).

La sensación de ser objeto de tratos injustos y la molestia se acrecientan en los servicios de salud cuando se percibe que hay un acceso diferenciado y la calidad del trato recibido depende del nivel de ingresos que se tenga. Según una persona encuestada:

“Tú desde que pisái la clínica ya estái pagando. Aquí (en el hospital público) no, aquí no estái pagando, pero te atienden como el forro. En cambio, arriba no, es más, mejor atención. ¿Por qué? Porque hay plata”

Según los resultados de la encuesta, este malestar se siente especialmente fuerte en la espera a ser atendido, pues las personas se sienten desatendidas y con la sensación de no tener otra opción más que esperar, cuando saben que existe la posibilidad de pagar por una atención más rápida. Según otra encuestada:

“¿Sabe en qué se nota la desigualdad? En la salud... Una persona que tiene plata puede ir a un doctor y el doctor se va a comportar como doctor y te va a decir: “Tienes esto, tómate esto y te vas a recuperar”. Uno, pobre, va al consultorio, de aquí a que te den hora y te atiendan... y tienen promedio diez minutos como máximo para atenderte, entonces: “Un resfrío, pa’ la casa”

La calidad, oportunidad y posibilidades de acceso de la población es muy diferente entre diferentes estratos sociales. En Chile la población más pobre accede a servicios que le entrega gratuitamente el Estado en instituciones públicas y que muchas veces tienen problemas de largas esperas; los sectores medios acceden preferentemente a servicios privados de mejor calidad, que son cofinanciados por ellos y el Estado (atención de libre elección en FONASA); y los grupos de altos ingresos optan por servicios privados de mayor costo, sin requerir financiamiento público.

Oportunidades

- Este tema se encuentra relacionado con el objetivo *Fin de la pobreza (1)*, el cual tiene como meta que todas las personas, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos. Asimismo, se relaciona con el objetivo *Reducción de las desigualdades (10)* que busca potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su situación económica, y busca garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados. Teniendo en cuenta que la mayor parte de los clientes de RedSalud provienen de ISAPRES, lo cual está estrechamente relacionado con un alto nivel socioeconómico, se pueden buscar formas de facilitar el acceso a estratos económicos intermedios que podrían ser potenciales clientes de RedSalud.
- Por último, este factor también guarda relación con el objetivo *Trabajo decente y crecimiento económico (8)* que busca lograr el trabajo decente, proteger los derechos laborales y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. En este caso, RedSalud como empleador podría preocuparse de brindar a sus trabajadores buenas condiciones de trabajo, o bien, mejores en comparación al resto de la industria.

Amenazas

- Estas condiciones de desigualdad generan descontento social en la mayor parte de la población. Esta situación puede tener como consecuencia un ambiente poco estable para las empresas, las cuales pueden verse damnificadas si se llegan a situaciones como la ocurrida en el estallido social de octubre del 2019, poniendo en juego sus ingresos e infraestructura.
- Esta situación de desigualdad económica produce que la mayor parte de la población no tenga los recursos para optar a los servicios de RedSalud. Cabe recordar que, del total de la población del país, se estima que la población potencial demandante de prestadores de salud privados alcanza las 9.312.106 personas (49,7% del total), los que corresponden a beneficiarios de FONASA de los grupos C y D, los beneficiarios de ISAPRES y las personas que no tienen sistema previsional pero eventualmente cuentan con ingresos para financiar sus prestaciones de salud (V quintil de ingresos) (Clínicas de Chile, 2019).

2.1.3 Discriminación por género

La discriminación se presenta en diferentes partes de la sociedad, y entre las más reconocidas e identificadas se encuentra la discriminación por género. Esta discriminación genera brechas de género, las cuales pueden medirse por medio del Índice Global de Brechas de Género (conocido por su nombre en inglés: Global Gender Gap Index), el cual mide las brechas relativas entre mujeres y hombres en términos de participación económica y oportunidades, logros educativos, empoderamiento político y, salud y supervivencias en 153 países (World Economic Forum, 2020). En éste, el puntaje 100% refleja una absoluta paridad de género, mientras que el un 0% es la disparidad total.

El índice global para el año 2020 es de 68,6%, lo que significa que la brecha es de 31,4%, y ningún país ha llegado a la paridad total de género, siendo el que tiene el índice más alto, Islandia con 82%.

Chile, al año 2006 tenía un índice de 64,5%, aumentando a 72,3% en la medición del año 2020 y ubicándose en el puesto 13 dentro de los países de la región de Latino América y el Caribe, mientras que, a nivel global, ocupa el lugar 53. Las dimensiones peor evaluadas son Participación económica y oportunidades, con 60,8%, y empoderamiento político, con 30,7%.

Hablando de discriminación laboral de género en Chile, La Dirección del Trabajo la define como “Cualquier distinción, exclusión o restricción que se haga en función de roles y normas establecidas socialmente para los géneros y que impiden que una persona, ya sea hombre o mujer, pueda ejercer plenamente sus derechos humanos” (Dirección del Trabajo, 2019).

Existen barreras que han hecho que las mujeres en el mundo tengan menos acceso a trabajos remunerados y a que tengan condiciones salariales desiguales a sus pares hombres. A su vez, esto repercute en que existan menos mujeres en cargos jerárquicos altos.

En el mundo, la brecha salarial es del 16%, y hay países que en dónde llega a 35% de brecha en el salario de los hombres con el de las mujeres. Por otro lado, 740 millones de mujeres trabajan en la economía informal (ONU Mujeres, 2020).

En Chile, según cifras del PNUD, entre los años 1990 y 2015 la proporción del salario de mujeres con respecto de los hombres aumentó de 76,9% a 84,4%, siendo una brecha que se potencia con variables como estratos socioeconómicos, nivel educacional, etc (PNUD, 2018). Pese a que esta brecha es inferior que el promedio mundial, se encuentra por encima de la brecha de los países de la OCDE de 13,2%.

Oportunidades

- Al respecto de esta situación, RedSalud como empleador puede aportar al objetivo *Trabajo decente y crecimiento económico (8)* entregando empleos plenos y productivos y trabajo decente para todas las personas, sin importar su género, así como manteniendo la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
- Por otra parte, mediante la implementación y divulgación de códigos de conducta para sus trabajadores, también puede aportar en el objetivo *Igualdad de género (5)* el cual persigue poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo, eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado y asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

- El feminismo es un movimiento actualmente muy fuerte y muy difundido, por lo que cualquier problema en esta índole suele alcanzar gran difusión. Es necesario que las empresas se anticipen a estos problemas manteniendo prácticas que fomenten la igualdad y el respeto entre sus trabajadores, clientes u otros involucrados.

2.1.4 Principales patologías y cobertura de salud

Desde que Chile se incorporó a la OCDE en el año 2011, su estándar de referencia se ha ampliado. El país que mostraba un desempeño relativamente alto en muchas materias frente a sus pares de América Latina, al compararse con los países de la OCDE, que en general poseen un desarrollo económico superior, comienza a mostrar un desempeño por debajo del promedio en casi todas las materias, entre ellas salud.

Si bien Chile muestra un buen nivel en indicadores sanitarios tradicionales, en otros ámbitos de medición aún existe una gran brecha, por ejemplo, en mortalidad por cáncer e indicadores de factores de riesgo como el tabaquismo, el consumo elevado de alcohol y la obesidad.

En los países de la OCDE, en general las tasas de supervivencia para múltiples tipos de cáncer han mejorado, reflejando una mejor calidad de los cuidados preventivos y curativos (OECD, 2019). Y aunque Chile no es la excepción, no ha progresado con la misma velocidad. En Chile, la mortalidad por cáncer sigue siendo alta en comparación con la incidencia del cáncer (OECD, 2019). Así, en los próximos años, el cáncer podría convertirse en la primera causa de mortalidad del país; es más, en algunas regiones de Chile, el cáncer ya se ha convertido en la primera causa de muerte (Clínicas de Chile, 2018). Además, hay que tener en cuenta que muchos cánceres con alta incidencia y tasas de mortalidad en Chile comparten factores de riesgo comunes ligados a malos estilos de vida en los que el país también se muestra deficiente, como la obesidad, la inactividad física, el tabaquismo, la dieta y el consumo de alcohol.

En cuanto a la tasa diaria de tabaquismo, en Chile esta fue de 24.5% fumadores diarios en el año 2016, lo cual se encontraba por encima del promedio de la OCDE de 18,4% de la población. Además, hay que destacar que el consumo de tabaco en el país es especialmente alto en jóvenes, por lo que los impactos de estos altos índices podrán verse en los próximos años.

Mientras tanto, aunque en Chile el consumo de alcohol es inferior al promedio de la OCDE, este se encuentra en aumento, yendo en sentido opuesto a la tendencia de la organización.

Por último, la obesidad en Chile es probablemente el mayor desafío del país. En general en los países de la OCDE la obesidad se encuentra en aumento, llegando a que un 56% de los adultos y casi un tercio de los niños entre 5 y 9 años se encuentren con sobrepeso u

obesidad. Aun así, las tasas de obesidad del país están entre las más altas de la organización, llegando a tener casi dos tercios de los adultos y un 44,5% de los niños con sobrepeso u obesidad.

Los estilos de vida más saludables, los ingresos más altos, una mejor educación y una mejor atención médica han contribuido a aumentar la esperanza de vida en las últimas décadas en casi todos los países del mundo, pero su aumento se ha ralentizado los últimos años, probablemente a causa del aumento de la obesidad, diabetes y enfermedades respiratorias. Aun así, la expectativa de vida de Chile ha aumentado más rápido que el resto de los países de la OCDE, llegando a 80,6 años el 2019 en comparación a los 81 años de promedio de la OCDE.

Teniendo en cuenta que un estilo de vida poco saludable (tabaquismo, consumo elevado de alcohol, obesidad, entre otros) es la causa principal de muchas enfermedades crónicas, si las tasas de tabaquismo y el consumo de alcohol se redujeran a la mitad, la esperanza de vida podría aumentar en 13 meses. En comparación, un incremento de 10% en el gasto en salud per cápita en términos reales, en promedio, podría aumentar la esperanza de vida en tan solo 3.5 meses.

Considerando también que los chilenos en promedio demandan la mitad de las consultas médicas que demandan en promedio los países de la OCDE (3,4 vs 6,9) y que una situación similar se observa en términos de egresos hospitalarios y cirugías, es esperable que el gasto de salud en Chile tenga un aumento sistemático en términos de oferta y demanda en los próximos años y también impone como una prioridad incorporar mecanismos de eficiencia del gasto que, entre otros temas, considere el desarrollo de políticas de prevención y cambios en el estilo de vida de la población.

Oportunidades

- Se debe tener en cuenta cuáles son los principales desafíos del país en materia de salud, cuál es la población de mayor riesgo y cuáles son los principales requerimientos de ésta. Esto le permitiría a RedSalud anticiparse a un probable aumento de la demanda en los servicios de salud para el tratamiento de ciertos tipos de patologías en los próximos años, por ejemplo, para patologías causadas por factores de riesgo asociados a malos hábitos presentes en la población de Chile. Esto tiene directa relación con el objetivo *Salud y bienestar (3)*, el cual busca: reducir la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento; fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el consumo nocivo de alcohol; y fortalecer la aplicación del Convenio Marco de la Organización Mundial de la Salud para el Control del Tabaco en todos los países, según proceda.
- Por otra parte, a raíz de la cantidad de factores de riesgo que afectan a la población del país, RedSalud podría enfocar en mayor medida los servicios que entrega hacia la prevención y promoción de la salud.
- Además, el objetivo *Salud y bienestar (3)* también busca lograr la cobertura sanitaria universal, lo cual puede impactar en que la población tenga mayor acceso a los servicios de salud y la cantidad de consultas médicas aumente con el fin de mejorar la salud de la población. En este punto, RedSalud podría aportar manteniendo una postura frente al debate a favor de esta medida.

2.1.5 Opinión a usuarios del sistema de salud

Incluso antes de la pandemia de Covid-19, el sistema de salud de Chile era evaluado con notas negativas. Según la “Encuesta Nacional de Salud” llevada a cabo por la Universidad Andrés Bello, durante los últimos 10 años los chilenos han evaluado el sistema con nota promedio 3,9 o inferior, debido a factores como el colapso de los hospitales, las largas listas de espera y la falta de especialistas e insumos médicos (Chekh, 2019).

Estos resultados son aún más preocupantes a medida que transcurren los años puesto que, mientras que la inversión de salud ha aumentado de \$5,8 billones el año 2010 a \$10,5 billones en el año 2018, la percepción de la población no ha mejorado.

Esta percepción negativa tiene diferentes raíces según el tipo de afiliación de las personas. Las personas afiliadas al sector público valoran principalmente la capacidad de respuesta del sistema y cuán oportuna es la atención, por lo que el problema se centra en mayor medida en los tiempos de espera, en la entrega de exámenes y en las atenciones en los servicios de urgencias y cirugías. En cambio, en las personas afiliadas al sector privado, los factores más importantes tienen que ver fundamentalmente con el costo de la atención y con cómo este se ha ido incrementando.

Según el “Estudio de Opinión sobre el Sistema de Salud 2017” elaborado por Universidad de Concepción para la Superintendencia de Salud (Universidad de Concepción, 2017), los factores que evalúan las personas para decir si el sistema de salud es bueno o no cambian dependiendo de su afiliación:

- General: Atención médica (34%); Cobertura, acceso, planes de salud (11%); Tiempos de espera (8%); y Valor, costos, alza de precios (7%)
- FONASA: Atención médica (38%); Tiempos de espera (10%); Cobertura, acceso, planes de salud (7%); y Falta de especialistas (7%)
- ISAPRES: Cobertura, acceso, planes de salud (26%); atención médica (20%); y Valor, costos, alza de precios (17%)

Otro factor muy importante consultado en este último estudio fue la sensación de protección y desprotección que brinda el sistema. En la Tabla 4 se muestra el porcentaje de personas que posee una sensación de protección o desprotección, dependiendo también de su afiliación, la región a la cual pertenece (Región Metropolitana, abreviada RM, u otras regiones, abreviadas por OR) y separando la protección en función de que “el tratamiento sea efectivo” (T) y de la “capacidad de pago de las personas” (\$):

Tabla 4: Sensación de protección y desprotección, según región y afiliación.

Estudio de Opinión sobre el Sistema de Salud 2017													
	General			Fonasa					Isapre				
(%)	G	RM	OR	G	RM	OR	T	\$	G	RM	OR	T	\$
Protección	53	26	34	50	41	55	29	38	63	59	69	17	19
Desprotección	14	45	40	16	18	14	41	37	6	7	5	60	52

Fuente: Elaboración propia con datos del Estudio de Opinión sobre el Sistema de Salud 2017, elaborado por Universidad de Concepción para Superintendencia de Salud (Universidad de Concepción, 2017).

Las principales razones de la sensación de desprotección según el tipo de afiliación son:

- FONASA A: Falta de horas y lista de espera (26%) y Cobertura (21%)
- FONASA B, C y D: Falta de horas y lista de espera (27%) y Copago (16%)
- ISAPRES: Cobertura (33%) y Precio (25%)

Por otra parte, otro ámbito por el cual se consultó en la “Encuesta Nacional de Salud 2019” (Universidad Andrés Bello, 2019) fue la posible reforma de FONASA e ISAPRES. Las principales conclusiones en este ámbito son las siguientes:

- De los encuestados, un 68% optaría por “Solucionar en este gobierno los problemas más urgentes de FONASA e ISAPRES” y un 30% por “Esperar una reforma integral que aborde la mayoría de los problemas de salud pero que en tiempo demoraría más años”.
- Un 35% preferiría “Que solo quede FONASA como seguro único de salud modernizado”, mientras que un 63% “Que continúen mejorados y modernizados FONASA y las ISAPRES teniendo las personas el derecho a cambiarse entre ellos”.
- Dado que la reforma de salud propone un plan Universal para las ISAPRES, un 77% estaría de acuerdo o muy de acuerdo con que también en FONASA exista el mismo plan universal para todos sus beneficiarios.
- Por último, un 62% (versus un 34%) de los encuestados estaría dispuesto a que parte de la cotización del grupo familiar vaya a una “contribución solidaria”, es decir, que una parte de lo que se paga por el plan vaya a un fondo común que ayude a bajar los precios de los planes de salud a las mujeres y los adultos mayores afiliados de ISAPRES.

Oportunidades

- Considerar los factores prioritarios evaluados por las personas a la hora de establecer si el sistema de salud es bueno, los cuales son: la *atención médica* para usuarios de FONASA y la *cobertura, acceso, planes de salud*; la *atención médica*; y el *valor, costos, alza de precios* para usuarios de ISAPRES.
- Teniendo en cuenta la diferencia de afiliación, la población afiliada a FONASA en general presenta una mayor sensación de desprotección, lo cual denota una desigualdad en el sistema otorgado. Sin embargo, los usuarios de ISAPRES presentan también una gran inseguridad en el ámbito de la efectividad del tratamiento y de la capacidad de pago. Lo importante en este punto es que RedSalud pueda aportar en la sensación de protección de las personas, para ambas clases de afiliaciones. Para ello resulta útil entender la raíz de estas sensaciones de desprotección: mientras que para los afiliados a FONASA B, C y D se debe a la falta de horas y lista de espera y el copago, para los afiliados a ISAPRES se deba a la Cobertura y Precio. Estas medidas aportarían principalmente al objetivo *Fin de la pobreza (1)*, al colaborar con el acceso a servicios básicos, y al objetivo *Reducción de las desigualdades (10)*, al perseguir la igualdad de oportunidades.

- Los malos resultados obtenidos por el sistema de salud podrían motivar modificaciones al sistema; es más, a la población le urge que estos problemas sean solucionados por sobre una reforma integral. Esto produce que la industria de la salud se vea poco estable en los próximos años, lo cual podría implicar que no sea un momento propicio para realizar grandes inversiones que no tengan un retorno seguro.
- Asimismo, existe la posibilidad de que el sistema de aseguramiento de salud sufra modificaciones. Al respecto, la mayoría optaría por conservar las opciones de FONASA e ISAPRES, sí apoyarían la creación de un plan universal tanto para ISAPRES como para FONASA, así como también apoyarían una contribución solidaria para ayudar a mujeres y adultos mayores. Esto podría cambiar los potenciales clientes de RedSalud y su relación con las ISAPRES, las cuales hasta ahora habían funcionado como socias estratégicas.

2.1.6 Repercusiones de la pandemia del Covid-19

Además de los efectos directos en la salud de las personas, la pandemia del Covid-19 ha traído consigo muchas otras consecuencias en la forma de vida en las sociedades, y las familias de bajos ingresos se presentan mucho más vulnerables (Neidhöfer, 2020).

La disminución de la demanda de muchos servicios por la pandemia y las medidas de aislamiento han forzado al cierre de actividades de numerosas empresas, produciendo una gran pérdida de empleos. Mientras que la mayoría de los trabajadores calificados pueden continuar con sus labores de manera remota, aquellos que no se encuentran calificados o se dedican a trabajos manuales tienen más probabilidad de perder sus puestos de trabajo. Se estima que tan solo el 26% de los trabajadores formales tiene la posibilidad de hacer teletrabajo y los trabajadores informales, los cuales representan un 54% y son principalmente mujeres, en estas situaciones no generan ingresos y carecen de ahorros (CEPAL, 2020).

Esta situación también trae como consecuencia el aumento de la transmisión intergeneracional de la desigualdad, es decir, en el efecto que los recursos que poseen los progenitores tienen sobre los logros que alcanzan sus hijos. La pérdida de empleo por parte del jefe de hogar aumenta la participación del resto de la familia en el mercado laboral, lo cual es mejor conocido como el efecto del trabajador adicional. Esto podría llevar a que los adolescentes abandonen sus estudios tempranamente para buscar trabajo.

Adicionalmente, el cierre de los centros educacionales y la reducción de horas de estudio también producirán pérdidas educativas en las generaciones venideras. Estos niños y jóvenes poseen menores oportunidades de estudiar a distancia y se estima que solo el 20% podrá hacerlo. Esto se debe a que en muchos casos los padres no poseen un nivel de preparación adecuado para apoyarlos a continuar su proceso de formación, o bien, no están al tanto de la importancia de su apoyo a lo largo de este período y sus consecuencias en el largo plazo. Esto se suma a la baja o nula capacidad de sus escuelas de proveer herramientas que faciliten el aprendizaje desde casa, como computadoras y acceso a

internet. Por último, debido al hacinamiento, muchas veces no cuentan con espacios libres de distracciones para estudiar.

También la tasa de mortalidad del Covid-19 es desigual según el nivel socioeconómico. En primer lugar, la probabilidad de contagio depende de la capacidad de las personas de llevar a cabo un aislamiento efectivo y de sus posibilidades de reducir el contacto social, lo cual solo será viable en la medida en la que los individuos puedan trabajar a distancia. En segundo lugar, las familias más empobrecidas suelen vivir en hogares más pequeños y más densamente habitados, lo cual imposibilita el aislamiento. Y, en tercer lugar, estos estratos en general presentan una mayor presencia de patologías previas, las cuales podrían acrecentar la gravedad de la enfermedad. Es más, estas patologías podrían verse aumentadas con el aislamiento social, una de las medidas más eficaces para controlar el contagio del virus, pues el estrés, las alteraciones del sueño, el sedentarismo, el abuso de alcohol, el tabaquismo y la mala alimentación, son factores que pueden agravar la salud de las personas (Sochob, 2020).

Por último, la salud mental de las personas también se verá alterada de forma diferenciada. Se ha estudiado que el bienestar mental de una persona depende principalmente de 3 componentes: sentirse competente, sentirse autónomo y sentirse integrado socialmente (DW, 2020). Durante la pandemia estas componentes se han visto afectadas, en especial el sentimiento de autonomía, el cual ha disminuido en mayor magnitud para familias más vulnerables debido al sentimiento de pérdida de control de algunos aspectos de su vida. Esto puede aumentar los niveles de ansiedad, estrés y depresión en la población.

Oportunidades

- RedSalud puede aportar al objetivo *Salud y bienestar (3)* combatiendo tanto las enfermedades transmisibles (como el COVID-19) y no transmisibles. La pandemia y las medidas de contención de ésta en el futuro pueden llevar a un aumento de enfermedades mentales y a un aumento de factores de riesgo de salud, los cuales terminan aumentando a su vez otras patologías.
- A su vez, este ODS busca apoyar las actividades de investigación y desarrollo de vacunas y medicamentos para las enfermedades transmisibles y no transmisibles. RedSalud puede colaborar siendo partícipe de la lucha contra la propagación del COVID-19, mediante su tratamiento y prevención.

Amenazas

- La pandemia puede aumentar las desigualdades ya presentes en nuestra sociedad y no solo en el corto plazo, sino que también en el largo plazo. Esto significa un retroceso para el país en materia de los ODS *Fin de la Pobreza (1)* y *Reducción de las desigualdades (10)*. Como consecuencia, con mayor probabilidad pueden ocurrir problemas de índoles sociales y económicas en el futuro.

2.2 Fuerzas políticas y legales:

2.2.1 Plan del Ministerio de Salud

El año 2010, el Ministerio de Salud planteó la Estrategia Nacional de Salud 2011-2020 (MINSAL, 2011), la cual consta de 9 objetivos específicos, cada uno de los cuales engloba una serie de temas:

1. Enfermedades transmisibles
2. Enfermedades crónicas, no transmisibles, violencia y discapacidad
3. Hábitos de vida y factores de riesgo
4. Ciclo vital
5. Equidad y salud en todas las políticas, determinantes sociales
6. Ambiente, alimentos y trabajo
7. Fortalecimiento del sector salud
8. Acceso y calidad de la atención de salud
9. Emergencias, desastres y epidemias

Posteriormente, el año 2018 se establece el Programa de Salud 2018-2022 (MINSAL, 2018), el cual posee 6 ejes estratégicos, cada uno de los cuales engloba una serie de medidas:

1. Reducción de listas de espera.
2. Reforma a la salud primaria: consultorios y Cesfam modernos y resolutivos.
3. Reforma al modelo de atención: salud digna y oportuna.
4. Modernización de la infraestructura sanitaria.
5. Rebaja del precio de los medicamentos: más competencia y transparencia.
6. Bienestar y cultura de vida sana.

Complementariamente, se plantea el Plan Nacional de Inversiones 2018-2022 (MINSAL, 2018), el cual tiene como objetivo fortalecer la Red de Salud a través de la construcción, reposición, mantenimiento y mejoramiento de infraestructura sanitaria. Para su definición se toman en cuenta 6 criterios: déficit de camas, demanda asistencial, estado de la infraestructura, madurez de los proyectos, capacidad de ejecución y factibilidad presupuestaria. A marzo del 2022 la actual administración se ha comprometido a terminar 25 proyectos hospitalarios, iniciar la construcción de otros 25 e iniciar el estudio, diseño o proceso de licitación de otros 25. Además, en materia de Atención Primaria, se han comprometido a terminar la construcción de 120 recintos APS (como CESFAM, CECOSF y SAR) al primer trimestre del 2022.

Paralelamente, se ha establecido el Plan Nacional de Salud Bucal 2018 -2030 (MINSAL, 2017), el cual tiene 4 ejes estratégicos:

- Promoción de salud y prevención de enfermedades bucales
- Provisión de servicios odontológicos de calidad
- Desarrollo del recurso humano
- Investigación, monitoreo y evaluación

Oportunidades

- Para lograr que el sistema de salud sea eficiente, todos los actores deberían tener objetivos comunes y avanzar en la misma dirección. Por esto, los actores privados, al redactar sus estrategias deberían tener como referencia la visión que entrega el Ministerio de Salud, la máxima autoridad de salud. Además, esto le permite a RedSalud adelantarse a posibles regulaciones que pueda sufrir el sistema. Por esta razón, para RedSalud podría ser beneficioso priorizar los temas mencionados.
- Esto podría contribuir con el objetivo *Alianzas para lograr los objetivos (17)* pues fomenta y promueve la constitución de alianzas entre las esferas pública y privada.
- Además, considerando que los planes ministeriales se enfocan en los problemas fundamentales de la población chilena, alinearse con estos podría impactar en el objetivo *Salud y Bienestar (3)*.

Amenazas

- Por otra parte, la construcción de nuevos centros refleja una amenaza competitiva para RedSalud. O bien, son zonas que RedSalud debería considerar como mejor cubiertas en términos de salud en el futuro y que, por lo tanto, tendrán una menor demanda de sus servicios.
- Existen ejes estratégicos del Ministerio que apuntan a una reforma del sistema. Como consecuencia, la industria de la salud podría ser menos estable en los próximos años.

2.2.2 Comités de acción política y perspectivas

Los comités de acción política son organizaciones privadas que tienen la capacidad y el interés para participar en el debate público de un tema en específico. En Chile, en el ámbito de la salud se pueden reconocer los siguientes comités:

- COLMED (Colegio Médico de Chile)
- AICH (Asociación de ISAPRES de Chile)
- Clínicas privadas de Chile
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos)
- OMS (Organización Mundial de la Salud)
- FENATS Unitaria (Confederación Nacional de Trabajadores de la Salud Unitaria)
- FENPRUSS (Confederación Nacional de Profesionales Universitarios de los Servicios de Salud)
- CONFUSAM (Confederación Nacional de Funcionarios de Salud Municipalizada)
- ASOFAMECH (Asociación de Facultades de Medicina de Chile)
- Academia Chilena de Medicina
- Agrupación de Médicos de Atención Primaria
- Entre otros

Cada uno de estos posee una opinión sobre los cambios que debería sufrir el sistema de salud en Chile, los cuales, durante los últimos años se focalizan en el sistema de aseguramiento de salud. Entre estas opiniones se pueden destacar las siguientes:

- COLMED: En mayo del 2018, el Colegio Médico, junto a la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile presentan una propuesta para terminar con la fragmentación de los sistemas de aseguramiento de la salud, estableciendo un Seguro Nacional de Salud que actúe como pagador único, lo que supuestamente permitiría avanzar decididamente en el aumento de la equidad, tanto en el acceso a la atención, como en los resultados sanitarios; el aumento de la eficiencia financiera en el sistema; el aumento de la eficiencia social de las intervenciones sanitarias; y la mejoría de la calidad de atención. Como resultado, se unificarían los sistemas de aseguramiento en uno solo con afiliación automática para todas las personas del territorio nacional, se unificarían todas las fuentes de financiamiento en este sistema, se crearía un Plan de Salud Universal que cubra a todas y todos los afiliados del seguro, y por último, transforme los seguros privados (ISAPRE), en seguros de segundo piso con un rol complementario o suplementario de carácter voluntario (Escuela de Salud Pública, Universidad de Chile y Colegio Médico de Chile A.G. , 2018).
- AICH: Como respuesta a la propuesta anterior, la AICH ha opinado que no cree que esta sea la solución óptima puesto que no es seguro que esto mejore la eficiencia del sector estatal de salud y los beneficiarios de ISAPRES con ingresos medios o bajos estarían forzados a atenderse en el sector estatal. Así proponen que la mejor opción sería perfeccionar el modelo de multi-seguros mediante una mayor colaboración público-privada (Isapres de Chile, 2018).

Actualmente, teniendo en cuenta que en Chile se ha aprobado la redacción de una nueva Constitución, es fundamental el debate sobre los posibles cambios que experimentará el sistema de salud y el cómo es entendido el “derecho a la salud”. En este contexto, es útil tomar como referencia cómo la salud es abordada en otros instrumentos normativos internacionales. Así, según el estudio “El derecho a la salud en una nueva constitución: Una mirada desde el derecho internacional de los derechos humanos”, en el que se estudian diversas constituciones de Latinoamérica y Europa, se pueden identificar tres elementos que son abordados de forma común: el concepto de derecho de salud y su reconocimiento; la prevención y tratamiento de todo tipo de enfermedades; y la asistencia médica y servicios médicos, con la obligación de asegurar disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y respeto y calidad (Weisser, 2019).

Oportunidades

- Existe un profundo debate sobre el futuro de la salud en el país. Este debate es una oportunidad para RedSalud de tomar una postura y aportar con su perspectiva, ya sea directamente, o bien, por medio de la asociación de Clínicas de Chile, en la búsqueda de otorgar un mejor servicio de salud a las personas y poder aportar al objetivo *Salud y bienestar (3)*.

- Existen diversas posturas sobre el rol que deberían cumplir las ISAPRES en el sistema. Mientras que hay quienes mantendrían el actual modelo, hay otros que piensan que podrían convertirse en aseguradoras complementarias de salud. Incluso hay quienes piensan que deberían simplemente dejar de existir. Las ISAPRES han sido un cliente y aliado estratégico, que ahora presentan un futuro incierto. Esto influye en el objetivo *Alianzas para lograr los objetivos (17)*, pues determina los actores con los que colabora RedSalud.

2.2.3 Reformas al sistema de salud

La última gran reforma al sistema de salud en Chile fue propuesta el año 2004, durante el mandato del presidente Ricardo Lagos Escobar (período 2000 a 2006). Esta reforma, que fue la primera que se implementaba sobre el modelo sanitario impuesto por el gobierno militar a principios de los años 80, introdujo el Plan AUGE (Acceso Universal a Garantía Explícitas en Salud), el cual el año 2006 se transformó en la Ley N° 19.966: “Ley de Acceso Universal con Garantías Explícitas”, y se ha implementado de manera paulatina desde entonces.

Esta reforma propuso garantizar que un cierto listado de patologías deberán ser atendidas de acuerdo con sus respectivas “guías clínicas”, las cuales especifican las prestaciones necesarias y los tiempos en que deben ser aplicadas; además señalan criterios de inclusión y exclusión de pacientes (por ejemplo, rangos etarios, gravedad del cuadro, etc.). Las patologías se eligieron de acuerdo con los criterios de frecuencia de presentación, de impacto en calidad de vida y de probabilidad de beneficio con el tratamiento. El listado se ha ido ampliando en el transcurso de los años.

Se pretende que no exista discriminación entre individuos que cumplan con los criterios de inclusión de cierta patología GES (“acceso universal”), es decir, en cualquier lugar de Chile, una persona que padece alguna de estas patologías, independiente de su condición socioeconómica, debería poder acceder a las prestaciones definidas por el plan AUGE para esa condición y en un plazo breve. El financiamiento depende del plan de salud del sujeto, ya sea FONASA o ISAPRE.

Pese a que la intención de la ley es aumentar la eficiencia de los escasos recursos destinados a Salud, ésta atenta contra el principio de equidad sanitaria, dado que se privilegia a los enfermos de ciertas patologías sobre todos los demás y porque, además, existen criterios de exclusión e inclusión que restringen a los sujetos beneficiarios, aunque tengan la misma patología. Por ejemplo, según las GES la epilepsia no-refractaria en menores de 15 años restringe en cuanto a edad del paciente y a que debe tratarse de una epilepsia de fácil tratamiento; no incluye exámenes de fase diagnóstica, algunos de ellos de alto costo para el paciente; y no incluye todos los medicamentos antiepilépticos conocidos, sino un listado acotado a los de uso más frecuente.

Hasta hoy la situación sanitaria nacional ha sido incapaz de cumplir con la promesa del Plan AUGE dado que no existen los recursos hospitalarios ni humanos suficientes a todo lo largo del país; especialmente en provincias el acceso sigue siendo escaso.

En abril del presente año (2020), el presidente de la República de Chile, Sebastián Piñera, y el entonces Ministro de Salud, Dr. Emilio Santelices, presentaron al Parlamento, el Proyecto de una nueva Reforma de Salud, la que se justifica por la continua existencia de los siguientes problemas:

- Hospitales públicos en persistente situación de desfinanciamiento y una creciente deuda hospitalaria, pese a múltiples medidas, hecho dado por una combinación de falta de recursos y problemas de gestión.
- Inequidad sanitaria en múltiples aspectos, tanto en términos de costos, de financiamiento y de acceso a prestaciones. Las diferencias se dan por sexo, por tramo de edad y según preexistencia de enfermedades principalmente.
- Grandes listas de espera para prestaciones de salud, incluso aquellas pertenecientes al Sistema GES, que deberían ser atendidas en tiempos acotados y definidos por Ley.
- Gastos excesivos en salud para los ciudadanos, a pesar de estar cotizando regularmente en el sistema público o el privado de salud (FONASA o ISAPRES); ello incluye costos excesivos en medicamentos y prestaciones.

La Reforma 2020 propone, para afiliados a FONASA, lo siguiente:

- Que FONASA se convierta en una entidad “Aseguradora”, con el objetivo de otorgar la atención de salud que el afiliado requiera, pueda recurrir con mayor flexibilidad tanto al Sistema Público de Salud como al Sistema Privado de Salud.
- FONASA incrementará sus coberturas, manteniendo los beneficios que ya se han definido por el Plan AUGE y la Ley Ricarte Soto.
- Se creará el “Hospital Digital”, que pretende conectar a los médicos de la Atención Primaria con especialistas de Hospitales en línea, para realizar interconsultas en tiempo real y supervisión de exámenes, como una forma eficiente de llevar a los especialistas al paciente que los requiere.
- Se aumentará la creación de hospitales y laboratorios.

Mientras que para los usuarios de ISAPRES propone lo siguiente:

- Mismas condiciones de precio para hombres y mujeres e incorporación de un Esquema de Compensación Solidario, cuyo objetivo es disminuir significativamente las discriminaciones de precios por edad o por condición de salud. Se elimina además la declaración de preexistencias.
- Todas las prestaciones tendrán un copago único, públicamente conocido (Plan de Salud Universal). Se define además un gasto anual máximo por grupo familiar sobre el cual las ISAPRES deben cubrir los gastos.
- Las ISAPRES podrán ofrecer planes asociados a redes de prestadores específicas, ya sea en forma de plan cerrado o de libre elección.
- Se estimula la competencia entre instituciones prestadoras. Todos los contratos tendrán la misma fecha de inicio y término; sobre esa premisa, cada año se abrirá

una ventana en la cual los usuarios podrán comparar alternativas y optar por la ISAPRE que parezca más conveniente.

- Se otorgarán mayores facultades a la Superintendencia de ISAPRES y se creará un Consejo Técnico de Salud, que sugerirá mejoras al Sistema en su conjunto.

Oportunidades

- El funcionamiento de FONASA como asegurador proyecta para RedSalud un posible aumento de clientes debido a las largas listas de espera. Este cambio de regulación podría representar una oportunidad para RedSalud de aportar a los objetivos *Fin de la pobreza (1)* y *Salud y bienestar (3)*.
- Por otra parte, anticiparse a la reforma le brinda una oportunidad para RedSalud de aportar a la industria de una forma que coincida con los planes del gobierno, lo que coincide con el objetivo *Alianzas para lograr los objetivos (17)* en el fomento y promoción de alianzas entre las esferas públicas y privadas.

Amenazas

- Nuevamente, el aumento en la construcción de nuevos centros implica que RedSalud debe estudiar con mayor detalle el dónde focalizar su inversión, y así optimizarla en función de las necesidades de la población y poder contribuir mejor al objetivo *Salud y bienestar (3)*.
- Esta reestructuración del rubro del aseguramiento privado de salud puede resultar un riesgo en la persistencia del negocio de las ISAPRES, quienes son uno de sus principales clientes.

2.3 Fuerzas macroeconómicas:

2.3.1 El sistema económico de Chile y los efectos del estallido social y la pandemia del COVID

Previamente al estallido social (al menos), Chile fue una de las economías latinoamericanas que más rápido creció en las últimas décadas, logrando amortiguar los efectos de un contexto internacional volátil con una sólida economía. Llegó a ser categorizado como un país de ingresos altos según el Banco Mundial, presentando la quinta mayor economía de América Latina en términos de producto interno bruto (PIB) nominal y en cuanto a paridad de poder adquisitivo (PPA). Además, presentaba el PIB per cápita más elevado de esta región (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2020).

Su economía se basa principalmente en la minería, la cual se encuentra presente en 13 de las 15 regiones del país y extrae 25 productos distintos, de los cuales, Chile es el mayor productor mundial de cobre, litio y yodo, siendo el cobre el que mayor aporta a la recaudación fiscal.

El estallido social se inició en octubre del año 2019. Éste fue motivado por el descontento de la población por la desigualdad económica y social del país y el detonante fue el aumento de la tarifa del metro de Santiago.

Pese a que según el Banco Mundial, entre 2006 y 2017 la pobreza (ingresos de menos de USD 5,5 al día) se redujo de 19,6% a 3,7%, y el porcentaje de población vulnerable (ingresos entre USD 5,5 y USD 13 al día) se redujo de 43,9% a 30,1%, la desigualdad de ingresos se mantuvo en valores altos y las clases media e inferiores han percibido una elevada y persistente desigualdad en las oportunidades, en especial en el acceso a servicios de educación y atención de salud de calidad (Banco Mundial, 2020).

Como consecuencia, la protesta social reflejó la frustración ampliamente difundida de la población y presentó una larga y variada lista de demandas sociales que incluían desde el aumento de las pensiones y del salario mínimo, hasta cambios profundos en los sistemas de salud y educación.

La agitación social se mantuvo a pesar de las medidas tomadas por el gobierno, las cuales incluyeron, entre otras cosas, reformas sociales y cambios en el gabinete de gobierno.

Esta situación produjo una serie de consecuencias económicas:

- El crecimiento del PIB nacional disminuyó de 3,9% en 2018 a 1,1% en 2019 (antes del estallido, éste se proyectaba en 2,3%)
- El desempleo aumentó desde un 7,1% en diciembre de 2018 a 7,4% en diciembre de 2019.
- El gasto público sufrió modificaciones, dedicando menos fondos a la promoción de la inversión y más al aumento del gasto social.
- El déficit fiscal aumentó de 1,5% del PIB en 2018 a 2,7% en 2019, debido al gasto adicional en respuesta al descontento popular y a la desaceleración de la economía, los menores ingresos tributarios y la caída de las exportaciones de cobre.
- Este déficit fue financiado en parte con medidas de contención fiscal. Aun así, la deuda pública aumentó de 26% a 28%, en su mayor parte deuda interna.
- El déficit en cuenta corriente aumentó de 3,6% del PIB en 2018 a 3,9% en 2019, siendo la caída de las exportaciones compensada ampliamente por la disminución de las importaciones, generada por una demanda interna en retroceso.
- Disminuyó la inversión extranjera y el déficit externo fue financiado por deuda externa privada y pública, la cual se incrementó de 62% del PIB en 2018 a 70% en 2019.

Las protestas también causaron que Chile se abstuviera de ser el anfitrión del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP25), dos importantes eventos internacionales que tenían como invitados mandatarios de las mayores potencias mundiales. Esto tuvo un efecto negativo en la imagen de estabilidad económica y política del país hacia el exterior (Barría, 2019).

Por último, este movimiento también motivó la convocatoria de un referéndum constitucional, medida que en un comienzo generó grandes controversias, pero que poco a poco fue ganando más adeptos. Finalmente, este fue aprobado el día 25 de octubre del

2020 con una amplia mayoría (78,27%) y alta representatividad (49,2%, la mayor desde que el voto es voluntario).

Posterior a esta situación comenzó la pandemia por el COVID-19, lo cual ha agregado incertidumbre e inestabilidad al contexto político, social y económico, situación que se piensa que perdurará al menos hasta que no se sepa la magnitud real del problema.

Esta nueva crisis trae consigo nuevas consecuencias como: bajas económicas a raíz del desplome económico de importantes socios comerciales como China y Estados Unidos, caída de los precios de materias primas y de alimentos, interrupción de cadenas de producción a nivel global, disminución de la demanda de servicios turísticos, fuga de capitales y devaluación de las monedas, entre otras consecuencias (Barria, 2020). Asimismo, en aspectos sociales, la pandemia también podría afectar en la manera en la que trabajamos, compramos, viajamos y convivimos.

Por otra parte, nuevamente algunas empresas podrían sufrir bancarrotas y el desempleo podría aumentar, así como otras podrían verse beneficiadas y nuevas oportunidades comerciales podrían surgir. En el caso de las empresas prestadoras de salud privada, estas han visto caídas en su demanda de hasta un 80% y, de forma equivalente, se han reducido sus ingresos (Tapia, 2020) .

Oportunidades

- El cambio de paradigma que trae la pandemia podría presentarle a la empresa nuevas oportunidades para reinventar su negocio, por ejemplo, mediante la incorporación de teletrabajo.

Amenazas

- El panorama económico chileno parece estar pasando un periodo de alta fragilidad. Pese a tener como antecedente un crecimiento sostenido, el estallido social y la pandemia del Covid-19 han establecido un ambiente de mucha incertidumbre. Por esta razón, es importante que los proyectos y metas que requieran de importantes inversiones de capital sean moderadas y bien estudiadas.
- Por otra parte, si bien los efectos de la pandemia se han visto en la mayor parte del mundo, el escenario nacional puede resultar ser más riesgoso que el mundial, lo cual puede motivar la decisión de migrar de fondos de inversión desde ILC.
- Por último, es necesario tener en cuenta que las crisis económicas son escenarios que pueden conducir a problemas mayores, como agitación social.

2.4 Fuerzas ambientales:

2.4.1 Manejo de desechos peligrosos

RedSalud, como cualquier otro establecimiento de atención de salud debe gestionar, tratar y disponer sus residuos en base al “Reglamento sobre manejo de residuos de establecimientos de atención de salud” del Ministerio de Salud, el cual entró en vigor el año 2009 (MINSAL, 2019). Complementariamente, para facilitar su aplicación, se cuenta con el “Manual de manejo de residuos de establecimientos de atención de salud” publicado por el Ministerio de Salud con la colaboración de la Organización Panamericana de Salud (MINSAL, 2010).

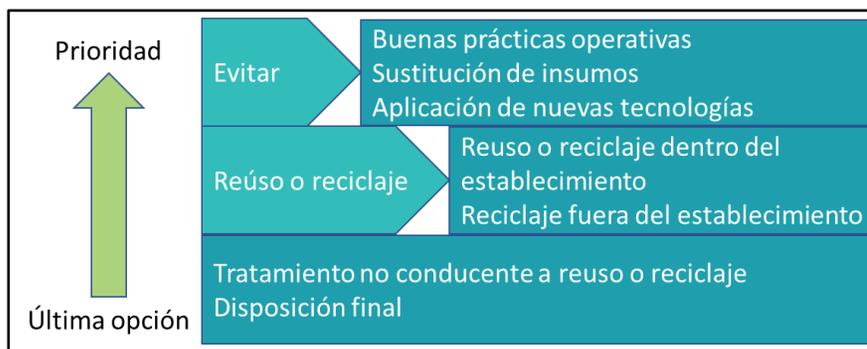
En estos documentos se explica que existen cuatro categorías de residuos: Residuos Peligrosos, Residuos Radioactivos de Baja Intensidad; Residuos Especiales; y Residuos Sólidos Asimilables a Domiciliarios.

Aunque los Residuos Sólidos Asimilables no generan mayores riesgos sanitarios o de otro género que los residuos sólidos domiciliarios, las otras tres categorías de residuos presentan el riesgo de provocar diversos efectos adversos a la salud de las personas debido a que pueden contener sustancias con efectos tóxicos, objetos cortopunzantes, agentes patógenos, radiactivos, inflamables o corrosivos.

Según se establece en el reglamento, los residuos deben cumplir un manejo interno adecuado cumpliendo con lo establecido para cada una de las fases: separación en contenedores específicos, recolección y transporte interno, almacenamiento, eliminación, recolección y transporte externo. El personal que maneje estos residuos debe estar capacitado para esto y debe contar con los elementos de protección personal correspondientes. Además, los establecimientos deben contar con planes de contingencia en caso de eventuales emergencias. La fiscalización y las sanciones son llevadas a cabo por las Secretarías Regionales Ministeriales de Salud, en su calidad de Autoridad Sanitaria.

Adicionalmente, el manual recomienda realizar una minimización de los residuos generados para disminuir los problemas que estos pueden producir mediante una estrategia jerarquizada por prioridad: evitar, tratar y disponer.

Ilustración 20: Diagrama de priorización para la minimización de residuos generados.



Fuente: Elaboración propia en base al “Manual de manejo de residuos de establecimientos de atención de salud” del Ministerio de Salud (MINSAL, 2010).

Además, recomienda la realización de prácticas como: reducir la compra y desperdicio de insumos, usar insumos reciclables, establecer buenas prácticas de manejo y control y segregar los residuos en sus distintas categorías.

Oportunidades

- Estos aspectos contribuyen mayoritariamente al logro del objetivo *Consumo y producción sostenible (12)*, que persigue: lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente; reducir la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización; que las empresas adopten prácticas sostenibles y presenten información al respecto; promover prácticas de adquisición pública sostenibles, conformes a las políticas y prioridades nacionales; entre otras cosas.

Amenazas

- El incumplimiento de las normativas gubernamentales puede tener consecuencias legales como multas o prohibiciones.

2.4.2 Estado del medio ambiente y patrimonio natural

El planeta se encuentra bajo una crisis climática: la temperatura ha aumentado en más de 1°C desde el inicio de la revolución industrial, el nivel del mar ha aumentado en más de 20 centímetros en el último siglo, y las ppm (partes por millón) de CO₂ han aumentado en 46% desde inicios del siglo XIX (Universidad de Chile, 2020).

En el “Informe País: Estado del Medio Ambiente en Chile 2018” (Universidad de Chile y CONAMA, 2018) se indica que las principales macropresiones sobre el medio ambiente del país son: el impacto del crecimiento económico en base a la explotación y exportación del patrimonio natural; los impactos derivados de la presión de los distintos sectores productivos, en particular de los sectores minero, silvoagropecuario, marino e industrial; el impacto de la población chilena y el factor social, debido al incremento poblacional y la mayor concentración poblacional, que a su vez causan un aumento del consumo; y por último, el cambio climático, al cual se le atribuyen las anomalías de temperaturas extremas y de precipitación, la megasequía, los incrementos en la temperatura del mar, la frecuencia e intensidad de las marejadas y en el angostamiento de las playas, así como la acidificación del mar y la disminución acelerada de los glaciares.

En el informe “Principales problemas ambientales en Chile: desafíos y propuestas” del Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile (Bergamini, 2017), se plantea que las principales problemáticas del país de acuerdo con algunos informes de diagnóstico del medio ambiente son:

- Contaminación atmosférica
- Escasez y contaminación de recursos hídricos
- Degradación, pérdida y contaminación de suelos
- Ruidos molestos y vibraciones
- Manejo de residuos sólidos
- Pérdida de biodiversidad

Las primeras dos problemáticas son particularmente importantes cuando se trata de cuidar la salud de la población.

Con respecto a la contaminación atmosférica, pese a que se han puesto en marcha planes de descontaminación, la reducción no ha sido suficiente y los niveles se han mantenido elevados en zonas urbanas e industriales, en especial en zonas de fundición de cobre, centrales de energía y sectores de mucho consumo de leña.

Los efectos que esta tiene en la salud son muchos, a corto y a largo plazo, entre estos, aumenta el riesgo de padecer enfermedades respiratorias agudas, como la neumonía, y crónicas, como el cáncer del pulmón y las enfermedades cardiovasculares (OMS, 2020). Los efectos más graves se producen en las personas que ya están enfermas, además de los grupos más vulnerables, como los niños, los ancianos y las familias de pocos ingresos y con un acceso limitado a la asistencia médica. Se estima que la contaminación del aire provocó más de 6000 muertes el año 2018.

Con respecto a la escasez y contaminación de recursos hídricos, el país se encuentra sumido en una de las peores sequías de su historia, con un déficit hídrico del 90% en las regiones centrales (Santos, 2019). Pese a contar con una escorrentía promedio de 53.000 metros cúbicos por habitante, la cual supera en ocho veces la media mundial que es de 6.600 metros cúbicos y en 26,5 veces el umbral mínimo para el desarrollo sostenible de 2.000 metros cúbicos por persona al año, existe una gran disparidad en este recurso, tanto así que hay territorios en los que la disponibilidad de agua es menor de 800 metros cúbicos por persona al año.

Según el estudio “Radiografía del Agua” de la Fundación Chile, el 76% de la superficie chilena se encuentra afectada por la sequía, desertificación y suelo degradado, lo que llega a afectar a 16 millones de chilenos. Según el organismo, el 44% de los problemas hídricos del país se relacionan con una deficiente gestión del agua, un 17% por aumento en la demanda, un 14% por contaminación, un 12% por una disminución en la oferta, un 6% por daño medioambiental en sistemas hídricos y 5% por el aumento de desastres naturales.

Oportunidades

- La contaminación atmosférica y la escasez hídrica son condiciones que podrían provocar problemas en la salud de la población, como enfermedades respiratorias y enfermedades producto de la mala higiene. También la escasez de agua puede llegar a generar problemas alimenticios por la disminución de la agricultura y la ganadería. El aumento de estas enfermedades puede provocar un aumento en la demanda por servicios de salud. RedSalud debería anticipar acciones a estas condiciones.

- La escasez de recursos hídricos podría complicar la labor de RedSalud de otorgar salud a la población. Es necesario que se tengan en cuenta las proyecciones en esta materia para que puedan prever futuros problemas, por ejemplo, para prever donde podría convenir construir o invertir.

2.4.3 Desempeño de Chile en los ODS

El “Informe de Desarrollo Sostenible 2019: Transformaciones para lograr los ODS” (Sachs, 2019) presenta una actualización del avance de los ODS a nivel mundial, mostrando una evaluación individual para 162 países involucrados.

En este informe se presentan las siguientes conclusiones a nivel mundial:

- El compromiso político de alto nivel con los ODS no cumple con las promesas históricas.
- En promedio, los países obtienen sus peores puntuaciones en los objetivos *Acción por el clima (13)*, *Vida submarina (14)* y *Vida en la tierra (15)*. Es más, ningún país obtiene una “calificación verde” (sinónimo de ODS logrado) en Vida submarina. Las tendencias en estos objetivos son alarmantes.
- El uso sostenible de la tierra y las dietas saludables requieren intervenciones integradas de política agrícola, climática y sanitaria, puesto que no están satisfaciendo las necesidades de la población. Se requieren transformaciones hacia sistemas sostenibles de uso de la tierra y alimentos para equilibrar la agricultura y la silvicultura con la conservación y restauración de la biodiversidad, así como con dietas saludables.
- Los países de ingresos altos generan importantes efectos secundarios ambientales y socioeconómicos en otros países, principalmente de ingresos bajos.
- El objetivo de *Paz, justicia e instituciones sólidas (16)* es a su vez una palanca importante para el desarrollo sostenible. Sin embargo, asuntos como los derechos humanos, la libertad de expresión y prensa, la esclavitud moderna y la corrupción, están en peligro en numerosos países y estos conflictos continúan provocando retrocesos en el progreso de los ODS.
- La erradicación de la pobreza y el fortalecimiento de la equidad siguen siendo desafíos mundiales y prioridades políticas. La mitad de los países en el mundo no están bien encaminados para lograr el objetivo de *Fin de la pobreza (1)*.

A nivel de América Latina y el Caribe se concluye lo siguiente:

- En general, estos países obtienen mejores resultados en los objetivos *Fin de la pobreza (1)* y *Energía asequible y limpia (7)*. Además, han tenido un rápido progreso en los objetivos *Agua limpia y saneamiento (6)* y *Trabajo decente y crecimiento económico (8)*.

- Se necesitan más esfuerzos para reducir las inequidades de ingresos y riqueza, lo que se refleja en el bajo desempeño logrado en el objetivo *Reducción de las desigualdades (10)*.
- Asimismo, mejorar el acceso y la calidad de los servicios clave ayudaría a fortalecer el desempeño en los objetivos *Salud y bienestar (3)* y *Educación de calidad (4)*.
- Muchos de los países de esta región presentan un bajo desempeño actual y proyectado en el objetivo *Paz, Justicia e Instituciones Fuertes (16)*, principalmente debido a una alta tasa de homicidios asociada a una baja proporción de personas que se sienten seguras caminando solas, y a una elevada percepción de corrupción, a menudo estancada, o incluso, en aumento.
- Por último, al igual que en otras regiones, el crecimiento económico ha sido acompañado de un impacto ambiental negativo, lo que produce que existan grandes brechas en el logro de los ODS 12 a 15.

Mediante el estudio de las Revisiones nacionales voluntarias (VNR) presentadas por 43 países que conforman el G20, la OCDE o que son considerados países grandes (100 millones de habitantes o más) se puede observar lo siguiente respecto a Chile:

- Chile ha presentado la VNR los años 2017 y 2020.
- Es uno de los 33 países en los que, desde el 1 de enero de 2018, algún funcionario de alto rango (Jefe de Estado y / o Miembro del Gabinete) ha realizado alguna declaración oficial que respalde la implementación de los ODS a nivel nacional.
- No es uno de los 18 países que mencionan los ODS en el último documento presupuestario central / federal.
- Es uno de los 28 países en los que el Instituto Nacional de Estadística o alguna de las instituciones centrales / federales identifican indicadores nacionales clave oficiales para monitorear la implementación de los ODS. Existen 112 indicadores en esta lista de indicadores nacionales oficiales.
- Es uno de los 35 países en los que se han desarrollado mecanismos integrales de participación de los stakeholders para informar la implementación de los ODS.

Como se puede observar en la Tabla 5, Chile presenta una puntuación promedio de 75,6 en los ODS a nivel global, ubicándose en el puesto 31 de mejor a peor. Además, presenta una puntuación de 77,7 en América Latina y el Caribe, siendo el mejor de esta región. Esta puntuación refleja el desempeño del país en los 17 ODS e indica la posición de un país entre los peores (0) y los mejores resultados (100).

Chile no presenta ningún objetivo como “objetivo cumplido”, lo cual podría ser preocupante. Es más, 14 de los 17 objetivos aparecen como “mayores desafíos” o “desafíos significativos”. Se puede observar que los objetivos 2, 4, 9, 10, 13 y 16 aparecen como los “mayores desafíos” actualmente, seguidos por los objetivos 3, 5, 8, 11, 12, 14, 15 y 17, los cuales corresponden a “desafíos significativos”.

No obstante, cuando se observa su progreso se puede observar que 12 de los objetivos se encuentran “en camino” o con “incremento moderado”. Los únicos objetivos que se aparecen “empeorando” o “estancado” son los objetivos 10, 13 y 15.

Tabla 5: Puntaje, desempeño y tendencia de Chile en los ODS.

Objetivo	Puntaje	Desempeño	Tendencia
1	98.9	●	↑
2	63.3	●	↗
3	86.6	●	↗
4	92.8	●	↑
5	70.5	●	↗
6	96.6	●	↑
7	91.0	●	↑
8	80.7	●	↗
9	49.2	●	↗
10	27.3	●	→
11	80.7	●	↑
12	72.5	●	-
13	94.7	●	↓
14	66.2	●	↗
15	59.3	●	↓
16	75.9	●	↗
17	79.4	●	-
Simbología de Desempeño		Simbología de Tendencia	
● "Objetivo cumplido"		↑ "En camino"	
● "Quedan desafíos"		↗ "Incremento moderado"	
● "Desafíos significativos"		→ "Estancado"	
● "Mayores desafíos"		↓ "Empeorando"	

Fuente: Elaboración propia a partir del "Informe de Desarrollo Sostenible 2019: Transformaciones para lograr los ODS" (Sachs, 2019).

Oportunidades

- Teniendo en cuenta los resultados a nivel mundial, regional y de país, se puede observar que en Chile es prioritario tomar acciones sobre los objetivos 2, 4, 9, 10, 13 y 16. Además, considerando que la tendencia no se encuentra "En camino" para los objetivos 3, 5, 8, 14 y 15, estos también pueden resultar preocupantes. RedSalud puede realizar aportes en estos objetivos mediante la labor de su empresa, o bien tomando una postura al respecto.
- Asimismo, RedSalud puede tomar postura frente al hecho de que el gobierno no presente en su presupuesto acciones a favor de la integración de los ODS.

Amenazas

- El hecho de que Chile muestre un mal desempeño en la mayoría de los objetivos puede significar que es un contexto donde pueden surgir muchas problemáticas graves en el futuro en aspectos, sociales, ambientales y económicos. Es decir, no puede reflejar que no es un entorno sostenible en el tiempo. El estallido social es un claro ejemplo de cómo el país posee problemas que pueden agravarse en el futuro.

2.5 Análisis de benchmarking de consultora externa

En esta sección se presenta el benchmarking realizado por la consultora externa dentro de su investigación. Tal como se explicó en el capítulo anterior, esta investigación abarcó a: empresas relevantes para RedSalud caracterizadas por ser redes de salud que operan en EE. UU., sin fines de lucro y que ofrecen servicios de calidad a precios accesibles; y empresas líderes en DJSI (en el rubro “Proveedores y servicios de atención médica”), caracterizadas por ser semejantes a RedSalud en tipo de negocio y público atendido, y en que todas publican bastante información de su gestión en sostenibilidad.

Cabe recordar que, dado que la formulación de la estrategia corporativa de sostenibilidad corporativa de RedSalud se basa en el modelo estratégico planteado por ILC, la investigación de la consultora aborda cada uno de los lineamientos de este modelo estratégico: *Inversión responsable, Inclusión, calidad y acceso, Aporte al debate público y Cultura de servicio y ética*. Por esto, se muestran los principales hallazgos para cada empresa estudiada en cada lineamiento.

De este análisis se desprenderán oportunidades y amenazas considerando que lo aplicado en el ámbito de la sostenibilidad por otras empresas podría coincidir o no con los ODS y, de esta forma, podría servir o no de ejemplo para RedSalud desde este punto de vista.

2.5.1 **Inversión responsable**

Netcare

Netcare cuenta con una Política de Sustentabilidad Ambiental, que engloba una serie de políticas específicas:

- Política de energía.
- Política de agua.
- Política de residuos.
- Política de recalcado del año base.
- Política de sustancias peligrosas.
- Política de compras verdes.
- Política de Emisiones.
- Política de Construcciones Verdes.
- Política de Instalaciones Verdes.

El Comité de Sustentabilidad, presidido por el CEO dirige la implementación de estas políticas, programas e informes al Comité de Ética y Social.

Junto a ello, Netcare se encuentra suscrito al Protocolo de Kyoto y a las metas establecidas por la COP 21.

Kaiser Permanente

El año 2016, Kaiser Permanente estableció una serie de metas ambiciosas para el 2025, que incluyen:

- Convertirse en “carbono neto positivo” al comprar suficiente energía limpia y compensaciones de carbono para eliminar más gases de efecto invernadero de la atmósfera de los que emite.
- Comprar todo su alimento de manera local a productores que utilizan prácticas responsables.
- Reciclar, reutilizar o compostar el 100% de sus residuos no peligrosos.
- Reducir el consumo de agua en un 25% por pie cuadrado de sus edificios.
- Incrementar en 50% la compra y producción de materiales que cumplan con estándares ambientales.
- Cumplir con estándares ambientales internacionales en todas sus instalaciones.

Por otro lado, la jefa de cumplimiento ambiental de la compañía, Kathy Gerwig, publicó el libro “Greening Health Care” donde insta a examinar la intersección entre el cuidado de la salud y la administración ambiental.

UnitedHealth Group

UnitedHealth Group tiene un compromiso de minimizar sus impactos ambientales y crear conciencia en sus empleados, a través de una serie de ámbitos:

- Reciclaje de Papel (más de 7.000 toneladas).
- Ahorro de Agua y Energía (35 proyectos lowcost financiados y 15 mejoras de iluminación & reducción del agua).
- Certificación LEED en sus instalaciones (150.000 mts² totales).
- Reducción anual de energía controlable y gases de efecto invernadero (2,54% y 1,95% de reducción respectivamente).

Oportunidades

- La mayor parte de estas medidas contribuyen al objetivo *Producción y consumo responsables (12)*, dado que este busca la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales; la disminución de desperdicios de alimentos; la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida; la reducción de generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización; la adopción y divulgación de prácticas sostenibles por parte de las empresas; la promoción de prácticas de adquisición sostenibles; entre otras cosas.

- Por otra parte, también pueden reconocerse aportes a los objetivos: *Agua limpia y saneamiento (6)*, debido a las políticas de ahorro en el consumo; *Energía asequible y no contaminante (7)*, también debido a políticas de ahorro en el consumo; y *Acción por el clima (13)*, debido a la disminución y compensación de la emisión de gases de efecto invernadero.

2.5.2 Inclusión, calidad y acceso

UnitedHealth Group

UnitedHealth Children's Foundation ha ofrecido desde el año 2007 subvenciones médicas que brindan ayuda financiera a las familias de niños con necesidades médicas no cubiertas por su seguro. En los últimos 11 años, la organización ha otorgado más de 18.600 subvenciones valoradas en \$45,1 millones y ha impactado las vidas de más de 80.000 personas.

Por otro lado, más de 1.400 empleados de la compañía han participado en la Caminata Nacional para acabar el Alzheimer en EE. UU.

Junto a Optum, UnitedHealth Group han unido fuerzas para empacar kits de cuidado para veteranos que contengan artículos de higiene y confort, ayudando a distribuir a veteranos a través del Servicio de la Cruz Roja Americana.

Netcare

Netcare cuenta con la AssistApp, aplicación móvil que brinda a los usuarios acceso respecto a información médica y de emergencia. La aplicación incluye una línea de vida para cualquier persona que en una situación de emergencia busque ayuda médica o necesite asesoramiento.

Esta aplicación incluye una funcionalidad de asistencia en Primeros Auxilios, que incluye un manejo variado de incidentes como asfixia y ataques cardíacos.

La aplicación incluye un formulario de registro que los usuarios pueden rellenar, para permitir un acceso automático a un recinto hospitalario de Netcare en caso de que requieran servicios de urgencia.

Mediclinic

Mediclinic ha dispuesto de un programa para hacer cirugías pro-bono hacia un grupo selecto de pacientes que se encuentren en una situación crítica.

Este programa se deriva de un convenio que realiza la empresa con los Hospitales Regionales en Sudáfrica, para apoyarlos en procedimientos quirúrgicos hacia pacientes críticos por medio de insumos médicos y doctores especializados de manera gratuita en los recintos hospitalarios.

En noviembre del 2019 se efectuó un operativo exitoso en la ciudad de Limpopo (Sudáfrica), donde se realizaron cirugías pro-bonos a 10 pacientes jóvenes en el área de Urología Infantil.

Mayo Clinic

Mayo Clinic cuenta con servicios especializados de asistencia financiera hacia los pacientes que se encuentran en dificultades económicas. Estos servicios incluyen:

- Utilizar prácticas de cobro y facturación justas y consistentes, incluidas políticas de asistencia financiera y asistencia caritativa.
- Brindar opciones de plan de pago extendido y servicios médicamente necesarios a tarifas reducidas o sin costo para pacientes elegibles.
- Brindar atención de emergencia, independientemente de la capacidad de pago.

Oportunidades

- Las subvenciones y otras ayudas financieras y la apertura de nuevos canales de atención más accesibles son acciones que contribuyen principalmente con el objetivo *Fin de la pobreza (1)*, por facilitar el acceso a servicios básicos de salud a personas en situación de vulnerabilidad.
- Adicionalmente, dada la naturaleza del servicio, estas acciones permiten lograr una mayor distribución del servicio de salud en la población, por lo que aportan directamente al objetivo *Salud y bienestar (3)*.

2.5.3 Aporte al debate público

Kaiser Permanente

Kaiser Permanente cuenta con el Institute for Health Policy, desde donde busca influir en las políticas públicas en materia de salud.

Para ello, el instituto ha organizado una serie de foros, donde se han invitado a líderes y expertos a discutir una serie de problemáticas de carácter público, que incluyen:

- Precio de los medicamentos.
- Prevención del suicidio.
- Salud mental en la fuerza laboral de EE. UU.
- Traumas en el desarrollo infantil.
- Rol de la “Telesalud” para expandir el acceso a la atención de la alta calidad.

En cada uno de ellos, se incluye un registro de la conferencia, así como publicaciones respecto de las investigaciones y la postura del Instituto para mejorar las políticas públicas en cada problemática.

UnitedHealth Group

En su sitio web, UnitedHealth Group publica una serie de propuestas para mejorar la cobertura y calidad del sistema de salud en EE. UU. Entre éstas se encuentran:

- Eliminar barreras de acceso para los trabajadores y proveedores de atención primaria.
- Asegurar la cobertura hacia 25 millones de personas que aún no poseen seguros de salud.
- Empoderar a los consumidores y al personal, a través de incentivos varios, al uso responsable de datos personales.
- Promover las mejores prácticas del sector privado para incrementar los beneficios a los pacientes.
- Disminuir los precios de los medicamentos y mejorar la asequibilidad.

HCA Healthcare

HCA Healthcare, en su calidad de proveedor líder de servicios de atención médica del país, se atribuye como un activo participante del desarrollo de políticas públicas y relaciones con el gobierno federal y central.

Para ello, dispone de las siguientes plataformas:

- “Weekly political update” donde dispone semanalmente de las noticias más relevantes en términos de medidas legislativas que afectan a la industria, así como un análisis de la postura de la empresa.
- Voter Registration, donde permite acceder a inscribirse en el Registro Civil de EE. UU. para votar en las elecciones. En ello, la empresa declara fomentar a todos sus empleados a que participen en los procesos electorales.

Mediclinic

Mediclinic ha desarrollado una serie de alianzas con los gobiernos locales, regionales y nacionales, con el fin de ampliar la cobertura a la salud.

Esto ha incluido alianzas como las efectuadas en la ciudad de Pietermaritzburgo (Sudáfrica) para facilitar cirugías y tratamientos oculares, en padecimientos comunes como las cataratas.

La generación de este tipo de alianzas se ha hecho con el fin de reducir la lista de espera en cirugías de alta complejidad, siendo aquello una alta problemática que afecta al país sudafricano.

Oportunidades

- Estas acciones se vinculan con el objetivo *Alianzas para lograr los objetivos (17)* al fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, privada y de la sociedad civil, para aprovechar la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.
- Por otra parte, se vinculan con el objetivo *Paz, justicia e instituciones sólidas (16)* al promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible.

2.5.4 Cultura de servicio y ética

UnitedHealth Group

UnitedHealth Group cuenta con un exhaustivo Código de Conducta, que abarca una serie de ámbitos:

- Integridad
- Definición de responsabilidades
- Competencia y Comercio Justo
- Privacidad y Seguridad de la Información
- Activos Propios y Medioambiente
- Interacción con el Gobierno
- Comunicaciones
- Promoción de un lugar de trabajo seguro.

Cada sección cuenta con un set de preguntas, con el propósito de orientar a los colaboradores a tomar las mejores decisiones frente a una serie de escenarios complejos.

Además, en cada sección, se dispone de los respectivos mecanismos donde pueden elaborar consultas y denuncias.

HCA Healthcare

HCA Healthcare ha sido distinguida por Ethisphere como una de las compañías más éticas del mundo, durante 10 años consecutivos.

Este reconocimiento ha sido posible gracias a un sistema ético que cuenta con una serie de políticas y procedimientos, entre los que se incluyen:

- Políticas de conflicto de interés
- Políticas de regalo
- Manejo de denuncias en la línea de ética
- Procedimientos para los oficiales de ética y cumplimiento
- Registro de casos
- Indicadores de potencial identificación de robos
- Entre otros, además del Código de Conducta.

Mediclinic

Mediclinic tiene como premisa fundamental en su cultura anteponer la seguridad de sus pacientes, evitando cualquier error, u omisión de su personal que resulte en consecuencias devastadoras.

Para asegurar este cometido, Mediclinic ha introducido Gerentes de Seguridad de los Pacientes en cada recinto hospitalario. Éstas consisten en enfermeras registradas que tienen el mandato de coordinar las investigaciones junto con el personal clínico de primera línea (médicos, farmacéuticos y la administración del hospital) y garantizar que estos aprendizajes se transmitan al equipo de liderazgo en la oficina corporativa.

Por otro lado, se capacita continuamente a la primera línea para co-crear una cultura basada en la atención segura.

Cleveland Clinic

Cleveland Clinic cuenta con una cultura centrada en innovar para mejorar la atención al paciente. Para ello, su enfoque está centrado en sus Recursos Humanos, desde donde busca proporcionar a cada trabajador el espacio para crecer, prosperar en su campo y en cualquier posición.

Para lograr este cometido, la empresa cuenta con un sistema de reconocimientos a través del programa “Caregiver Celebrations” desde donde se organizan distinciones de pares y gerentes, certificados de regalo, eventos y para personal sobresaliente, trofeos y cenas de premios. Todo el sistema se ejecuta en un sistema automatizado en línea para una equidad y participación óptimas.

Oportunidades

- Estas metas apuntan al logro del objetivo *Trabajo decente y crecimiento económico (8)*, con el fin de lograr: promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes; lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor; y proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores.
- Por otra parte, también se relaciona con el objetivo *Paz, justicia e instituciones sólidas (16)* el cual tiene como metas garantizar en todos los niveles la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades, y crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

3. Etapa 3: Análisis interno de la empresa RedSalud

[Volver a TABLA DE CONTENIDO](#)

El análisis interno de la empresa se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa, con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades que ésta pudiese presentar. Sin embargo, en el caso de este trabajo, este ejercicio se llevará a cabo solamente desde la perspectiva de la sostenibilidad, identificando fortalezas y debilidades que pudiesen influir en la integración de la sostenibilidad en la empresa y su estrategia.

Para llevar a cabo este análisis, al igual que para el análisis externo, se utilizará como referencia la metodología de los ODS.

3.1 Situación financiera

En la siguiente tabla se presentan una síntesis de los estados consolidados de la situación financiera del año 2019:

Tabla 6: Síntesis de los estados consolidados de la situación financiera de RedSalud

Estados Consolidados de Situación Financiera:	31-12-2019 a 31-12-2018
Total de activos corrientes	114.451.992
Total de activos no corrientes	349.532.600
Total de activos	463.984.592
Inventarios	4.249.252
Total pasivos corrientes	143.408.496
Total de pasivos no corrientes	182.743.535
Total pasivos	326.152.031
Patrimonio neto total	137.832.561
Total de patrimonio y pasivos	463.984.592
Ingresos de actividades ordinarias	416.043.066
Ganancia bruta	104.020.084
Ganancia, antes de impuestos	12.889.958
Ganancia del año	7.754.723

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Memoria de RedSalud 2019 (RedSalud, 2019).

Se realiza un análisis de la solvencia y endeudamiento de la empresa mediante el cálculo de los siguientes indicadores:

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Pasivos totales}} = 1,42$$

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}} = 0,77$$

$$\text{Coeficiente de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Pasivos totales} + \text{Patrimonio total}} = 0,7$$

Debilidades

- El Ratio de solvencia permite identificar si la empresa para cumplir con sus pagos en el corto y largo plazo. Se recomienda que este valor se encuentre lo más cercano a 1,5 posible. Se puede observar que en el caso de RedSalud el valor de este indicador se aproxima al valor ideal, pero al ser inferior podría dar cuenta de problemas de solvencia.
- La Prueba ácida también es un indicador de solvencia, pero esta se enfoca en las obligaciones en el corto plazo y lo ideal es que este indicador se encuentre por sobre (aunque cercano a) 1. En el caso de RedSalud, esto podría indicar que la empresa podría presentar problemas de solvencia en el corto plazo.
- Por último, el Coeficiente de endeudamiento indica la dependencia financiera de la empresa de deudas con respecto a sus propios recursos. Se recomienda que este valor se encuentre entre 0,4 y 0,6. En el caso de RedSalud esto podría indicar que la empresa se encuentra excesivamente endeudada.

3.2 Acciones de la empresa

Se estudian las acciones de la empresa que tendrían un aporte a la sostenibilidad. El objetivo es identificar el progreso que la empresa ya ha logrado en esta materia y que por lo tanto refleja una fortaleza para la empresa en materia de integración de sostenibilidad.

Estas acciones fueron recopiladas por la consultora externa y se muestran para cada uno de los lineamientos (en base al modelo estratégico de ILC) en la Tabla 6:

Tabla 7: Acciones realizadas por RedSalud para cada uno de los lineamientos estratégicos definidos.

<p>Inversión responsable</p>	<p>La Nueva Torre Santa María, donde se encuentra la casa matriz de RedSalud, cuenta con una Certificación LEED Silver, con Oficinas Clase A, siendo la tercera mejor categoría después de Leed Platinum & Leed. Esto se debe principalmente al sistema de climatización con los que cuentan las oficinas, alimentado energéticamente a través de termo paneles con bajo coeficiente de sombra y una línea de iluminación eficiente.</p>
<p>Inclusión, calidad y acceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso: Soluciones integrales (precio fijo), alianza Caja Los Andes, campañas (ortodoncia, cirugía bariátrica, etc.), presencia en 15 de 16 regiones, 46 centros en total. • Calidad: 100% médicos acreditados. • Prevención: Salud & Cuidado (web). • Comunidad: Comité Acción Social Temuco, Operativo Materno Juvenil Iquique, exámenes y campañas preventivas, precios preferenciales en imagenología (Valparaíso).
<p>Aporte al debate público</p>	<p>RedSalud desde el año 2018 organiza el Congreso Internacional, cuyo propósito reside en abarcar problemáticas que afectan la industria de la salud, a partir de la conformación de paneles, mesas redondas y miradas de expertos.</p> <p>En su primera versión, el congreso fue enfocado en la calidad de salud del adulto mayor, mientras que el programa del año 2019 incluía una serie de temáticas como: atención de salud en red, avances en la cirugía de la mujer y piso pélvico, medicina regenerativa e ingeniería tisular, avances en farmacología y humanización en la atención de salud.</p>
<p>Cultura de servicio y ética</p>	<p>En términos de formación y desarrollo de talento, RedSalud desde el año 2017 cuenta con un proceso de evaluación de desempeño que mide tanto competencias transversales como metas individuales.</p> <p>Como parte de sus ejes estratégicos, RedSalud tiene como objeto la instalación de una cultura organizacional a través del fortalecimiento de sus equipos de trabajo. Para ello, realiza una serie de cursos presenciales, así como módulos de e-learning, gamificación y auto instrucción para capacitar a sus colaboradores.</p> <p>RedSalud cuenta con “Línea Ética” para recibir denuncias, directas o anónimas, sobre infracciones a las normas internas, faltas a la ética, conductas ilegales o eventuales delitos.</p>

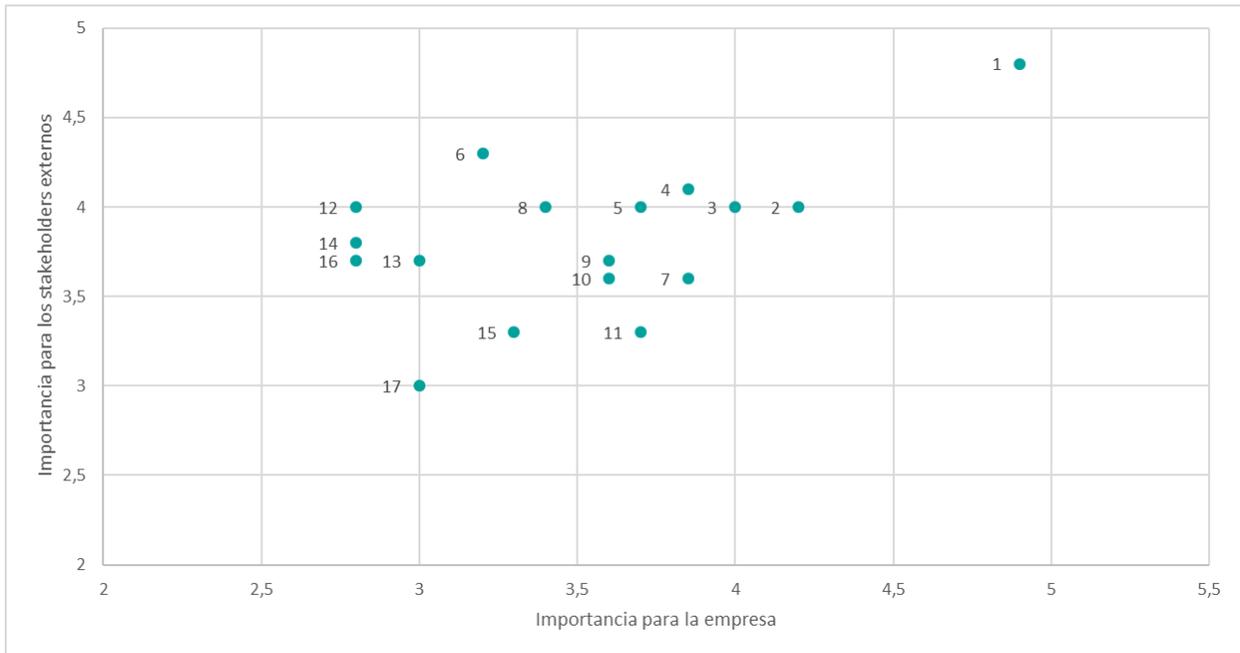
Fuente: Benchmarking consultora externa (Consultora Externa, 2019).

- Mediante la asociación con caja Los Andes, el ofrecimiento de precios fijos y las campañas, RedSalud busca facilitar el acceso a sus servicios, lo cual aporta al objetivo *Fin de la pobreza (1)* y al objetivo *Reducción de las desigualdades (10)*. Además, su modelo de negocio en red contribuye a que más personas tengan acceso a sus servicios.
- El objetivo *Salud y bienestar (3)* es primordial para RedSalud dado que se corresponde con el rubro de su labor, sin embargo, se puede destacar su aporte a la calidad entregada en su servicio al tener el 100% de sus médicos acreditados, y a sus esfuerzos por aportar a la prevención de salud a través de su sitio web y de sus relaciones con algunas comunidades.
- Las características de la Nueva Torre Santa María que la llevaron a obtener una certificación LEED silver pueden aportar al objetivo *Energía asequible y no contaminante (7)*, por su uso eficiente de energía y uso de energías renovables y al objetivo *Industrias, innovación e infraestructuras (9)*, por el desarrollo de infraestructura sostenible que utilice los recursos con mayor eficacia y promueva la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales.
- Las evaluaciones de desempeño y la instalación de una cultura organizacional aportan al objetivo *Trabajo decente y crecimiento económico (8)* al promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas y a la creación de puestos de trabajo decentes. Adicionalmente, aportan al proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores a través de su “Línea ética”.
- Por último, el Congreso Internacional puede aportar al objetivo *Alianzas para lograr los objetivos (17)* pues promueve la constitución de alianzas y aumenta el intercambio de conocimientos.

3.3 Matriz de materialidad

Se estudia la matriz de materialidad de RedSalud, herramienta utilizada en la toma de decisiones para definir si un tema es prioritario para la empresa. En este caso el objetivo fue identificar los temas de sostenibilidad de importancia crítica para RedSalud y sus stakeholders. Para esto, se recopilieron las percepciones de stakeholders internos y externos acerca de una lista de temas de sostenibilidad actuales y emergentes (pensando en 3 a 5 años) referentes a la industria. Como resultado, se obtuvo la siguiente matriz:

Ilustración 21: Matriz de materialidad de RedSalud.



- 1 Atracción y Retención del Talento
- 2 Bienestar
- 3 Seguridad del Paciente
- 4 Equidad y Acceso a la Salud de la Población más desfavorecida
- 5 Experiencia del Paciente
- 6 Diversidad e Inclusión
- 7 Educación en Salud
- 8 Ética, integridad y transparencia
- 9 Privacidad del paciente y ética en el uso de datos
- 10 Involucramiento con la Comunidad
- 11 Cambios Demográficos
- 12 Huella Ambiental
- 13 Gestión de la Cadena de Proveedores
- 14 Gestión Ambiental de la Cadena de Abastecimiento
- 15 Cambios regulatorios
- 16 Tecnologías Emergentes en Medicina
- 17 Investigación y Desarrollo Médico

Fuente: Comité de sostenibilidad de RedSalud (RedSalud, 2020)

Que estos temas que se consideren prioritarios y que coincidan con los ODS representa una fortaleza para RedSalud, puesto que esto le permite contar con el apoyo de sus stakeholders, el cual es fundamental para el desempeño de la empresa en esta materia.

Como antecedente además se cuenta con algunas conclusiones extraídas de esta matriz presentadas por la consultora externa para cada lineamiento, presentados en la Tabla 7:

Tabla 8: Conclusiones de la consultora externa sobre la Matriz de materialidad de RedSalud.

Inversión responsable	Hay dos variables ambientales dentro de los temas materiales (“Huella Ambiental” y “Gestión Ambiental de la Cadena de Abastecimiento”), y ambos presentan un importante desfase entre la importancia que le asigna la empresa (~2.8) y la que le asignan los stakeholders externos (~3.9).
Inclusión, calidad y acceso	El tema “Equidad y acceso a la salud de la población más desfavorecida” aparece como N 4 en el ranking de temas materiales.
Aporte al debate público	Los “cambios regulatorios” fueron uno de los temas materiales identificados en 2018, lo que resalta la necesidad de monitorear los posibles riesgos relacionados, y la conveniencia de tener participación en las discusiones respecto a cambios regulatorios.
Cultura de servicio y ética	“Experiencia del paciente” y “Ética, integridad y transparencia” fueron los temas materiales N°5 y N°8 respectivamente, en el ejercicio de materialidad conducido en 2018.

Fuente: Benchmarking consultora externa (Consultora Externa, 2019).

Fortalezas

- *Atracción y retención del talento* y *Bienestar* son los temas más relevantes tanto para los stakeholders internos como los externos. Estos temas se encuentran relacionados con el objetivo *Trabajo decente y crecimiento económico (8)*, dado que este busca mantener puestos de trabajo decentes y seguros.
- Tanto *Seguridad del Paciente* como *Experiencia del Paciente* son temas que nacen del cómo entrega RedSalud su servicio de cara al paciente. Por esta razón, su mayor contribución a los ODS se da en el objetivo *Salud y Bienestar (3)*. En este objetivo, RedSalud puede contribuir de forma casi completa, ya sea mediante la entrega de su servicio, o bien, con el aporte al debate.
- El tema *Equidad y Acceso a la Salud de la Población más desfavorecida* impacta en los objetivos *Fin de la pobreza (1)* y *Reducción de las desigualdades (10)*, los cuales buscan que todas las personas tengan acceso a los servicios básicos e igualdad de oportunidades.
- Aunque el tema *Diversidad e Inclusión* no presenta un puntaje tan alto para los stakeholders internos, se presenta como el segundo más relevante para los externos. Este tema podría impactar el objetivo *Paz, justicia e instituciones sólidas (16)* al promover políticas no discriminatorias y garantizar la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas en todos los niveles. Y, por otra parte, al objetivo *Igualdad de género (5)* al negar cualquier forma de discriminación contra mujeres y niñas, y al asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo.

3.4 Resultados del Stakeholders Sustainable Index (SSIndex) de RedSalud

Por último, se cuenta con los resultados del SSIndex, un índice que permite identificar focos de riesgo y sostenibilidad a través de un estudio de la percepción de algunos de los stakeholders principales de una empresa: empleados (colaboradores), clientes y proveedores. A través de este índice se recoge información de la empresa en materia de ESG (aspectos ambientales, sociales y de gobernanza corporativa) para verificar el funcionamiento de las políticas y prácticas de la empresa y poder mejorar su gestión.

Este índice es medido por la empresa ESG Compass quien, como entidad neutral y certificadora, realiza el levantamiento de la información por medio de encuestas, realizadas a los stakeholders principales, con preguntas cuyas respuestas se miden mediante una escala de Likert (“Totalmente en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “De acuerdo”, “Totalmente de acuerdo”). El resultado se muestra para cada stakeholder en formato de porcentaje, el cual se considera “bueno” entre 75% y 100%, “regular” entre un 51% y 74% y “deficiente” entre 0% y 50%, y se interpreta de la siguiente forma: “Un X% de los empleados, clientes o proveedores medidos están de acuerdo o muy de acuerdo con la gestión de riesgos y sostenibilidad en la empresa”

En RedSalud se llevó a cabo la medición del SSIndex los años 2018 y 2019, no obstante, aún no se han presentado los resultados de los *Proveedores* para el año 2019. En estos, se puede observar que los stakeholders *Colaboradores* y *Cientes* presentaron resultados “deficientes” el año 2018 y “regulares” el año 2019, lo cual puede significar que hay aspectos riesgosos para la empresa. Los resultados de los stakeholders *Proveedores* resultaron “buenos” el año 2018.

Al igual que antes, se cuenta con algunas conclusiones que presentó la consultora externa:

Tabla 9: Conclusiones de la consultora externa respecto a los resultados del SSIndex de ESG compass.

Inversión responsable	Los temas ambientales obtuvieron puntajes “rojos” tanto por parte de clientes, colaboradores y proveedores.
Inclusión, calidad y acceso	El atributo “Esta empresa tiene una buena reputación por ayudar a sectores necesitados” es el que tiene peor nota entre los clientes de RedSalud (22%). Y sólo el 43% de los colaboradores cree que se cobra un precio adecuado por los servicios que ofrece, y apenas un 33% valora la gestión que se hace sobre la comunidad.
Aporte al debate público	No se presentan conclusiones en este lineamiento.
Cultura de servicio y ética	Solo 49% de los clientes opina que los empleados realizan un esfuerzo extra para dar un servicio de excelencia. Y un 66% cree que existe un compromiso constante de entregar productos o servicios de alta calidad (vs. 84% promedio en ILC). Respecto a la ética, las preguntas relacionadas a este tema aparecen en rojo o amarillo, tanto para clientes como para proveedores.

Fuente: Benchmarking consultora externa (Consultora Externa, 2019).

3.4.1 Resultados por parte de colaboradores

Tabla 10: Resultados SSIndex de RedSalud e ILC, 2018 y 2019, Stakeholder: Colaboradores.

Colaboradores	RedSalud	
	2019	2018
1 En esta empresa existe una política medioambiental clara	48	43
2 Valoro la gestión que realiza esta empresa por cuidar el medioambiente	35	31
3 Mi equipo conoce la misión y valores de esta empresa y cómo desarrollarlos	67	56
4 Mi jefe directo es fiel ejemplo de los valores que promueve esta empresa	70	60
5 Cuento con materiales y equipos para realizar mi trabajo efectivamente	63	56
6 No he visto o escuchado de accidentes o enfermedades laborales en mi equipo		
7 Esta empresa cuenta con protocolos para cuidar la salud y seguridad de sus empleados		
8 Mi jefe esta preocupado por mi estado de salud, dentro y fuera del trabajo	58	33
9 Esta empresa cumple la normativa legal (contratos, renta mínima, vacaciones y feriados)	78	
10 Esta empresa respeta los acuerdos DD.HH. (trabajo infantil, trabajo forzado)	77	
11 Conozco cuales son las opciones para desarrollar mi carrera profesional en esta empresa	51	45
12 Nuestro jefe está preocupado por el desarrollo personal y profesional de su equipo	62	47
13 La capacitación que recibo en esta empresa me ayuda a hacer mejor mi trabajo	50	39
14 En acuerdo con mi jefe directo hemos definido mis objetivos y metas para este año	68	49
15 El feedback que recibo de mi jefe directo es efectivo y oportuno	67	48
16 Mi jefe directo está abierto a escuchar mis ideas y sugerencias	74	62
17 Me mantienen informado acerca de los objetivos corporativos y cómo alcanzarlos	58	45
18 Recibo de mi jefe directo reconocimiento y apreciación por hacer bien mi trabajo	62	34
19 Las personas reciben un sueldo fijo acorde a su cargo responsabilidad y la industria	35	32
20 Los bonos e incentivos en esta empresa motivan el esfuerzo de quienes los reciben	30	29
21 Los beneficios de esta empresa ayudan a fortalecer nuestro compromiso interno	35	30
22 Mi jefe nos anima a tener un correcto balance entre la vida laboral y personal	47	35
23 No se tolera acoso/discriminación (género, étnia, religión, orientación sexual)	80	65
24 Se ofrecen las mismas oportunidades laborales, sin diferencias (género, étnia, etc.)	72	66
25 Se valoran y consideran por igual las opiniones de todos los colaboradores	71	64
26 Mi equipo está comprometido con hacer un esfuerzo extra para un trabajo de excelencia	73	57
27 Mi jefe directo está comprometido con lograr un trabajo de excelencia		
28 Me agrada y motiva el trabajo que realizo en esta empresa, quisiera permanecer en ella		
29 Le recomendaría a un amigo o familiar trabajar en esta empresa		
30 Los proveedores son profesionales y entregan productos y servicios de alta calidad	51	47
31 Los proveedores contratados por esta empresa cuidan de sus empleados	43	39
32 En esta empresa no se venden servicios que afecten el bienestar de los clientes		
33 La información de los clientes se mantiene segura y resguardada		
34 Los comentarios de los clientes son usados para establecer acciones de mejora	61	54
35 Existe un compromiso constante de entregar productos o servicios de alta calidad	66	62
36 Esta empresa cobra un precio adecuado a sus clientes por servicios que ofrece	43	41
37 Esta empresa se preocupa por la comunidad y/o zona donde influye		
38 Valoro la gestión que realiza esta empresa sobre la comunidad y/o zona donde influye	33	26
39 El respeto, la integridad y la transparencia son valores que se viven en mi equipo	69	57
40 Considero que mi jefe directo es ético, transparente y confiable	70	61
41 Los gerentes de esta empresa son éticos, transparentes y confiables	49	41
42 Contamos con canales de denuncia confidenciales para reportar acciones indebidas	58	42
43 Mi equipo tiene confianza en el canal de denuncias para comunicar acciones indebidas		
44 Mi equipo conoce bien los principios del código de ética de esta empresa	59	47
45 Mi equipo sabe que existe una unidad de cumplimiento y seguimiento de falta a la ética	45	37
46 El entrenamiento respecto al uso de políticos y procedimientos éticos es útil		
47 Esta empresa realiza una buena gestión de sus stakeholders	54	38
48 Estamos comprometidos para cumplir el presupuesto	63	
49 Además del factor financiero, en esta empresa se consideran variables y ESG al invertir		
50 Mi empresa busca incorporar la tecnología en el desarrollo de productos y procesos	64	
51 Sé cómo actuar frente a una falla o alerta de seguridad en los sistemas informáticos	66	
52 La empresa es clara y transparente en los términos y condiciones de entregar un servicio	71	
53 En esta empresa se comercializan solamente los servicios que necesita el cliente	68	
54 La estructura organizacional de mi empresa es simple y clara	68	
Promedio categoría	57	47

Fuente: Comité de sostenibilidad de RedSalud. (Consultora Externa, 2019)

Fortalezas

- Todas las preguntas han mejorado sus puntajes, lo que refleja que las acciones de RedSalud en sostenibilidad están teniendo resultados positivos desde la perspectiva de sus colaboradores.

Debilidades

- Los resultados en general continúan siendo deficientes o regulares. La mayor parte de las preguntas con puntajes deficientes apuntan a problemas en las condiciones de trabajo (13, 19, 20, 21, 22, 31).
- Nuevamente las preguntas que apuntan a acciones a favor del cuidado medioambiente (1, 2) obtienen puntajes negativos.
- Otras preguntas que presentan resultados deficientes son concernientes a la relación calidad-precio de sus servicios (pregunta 36), a problemas internos de ética (41, 45) y a influencia de la empresa sobre su comunidad (38).

3.4.2 Resultados por parte de clientes

Tabla 11; Resultados SSIndex de RedSalud e ILC, 2018 y 2019, Stakeholder: Clientes.

Clientes	RedSalud	
	2019	2018
1 Puedo percibir los esfuerzos que hace esta empresa por cuidar el medio ambiente	35	38
2 Los empleados realizan un esfuerzo extra para dar un servicio de excelencia	59	49
3 En general, tengo una buena imagen de esta empresa	71	73
4 Esta empresa me entrega servicios de calidad que se ajustan a mis necesidades	70	67
5 Dado el precio pagado, la calidad de los servicios que recibo es alta	58	58
6 Estoy satisfecho con los revicios de esta empresa, cumplen con lo que necesito	70	65
7 Esta empresa se hace cargo de los reclamos de manera rápida y efectiva	31	30
8 Estoy dispuesto a recomendar los servicios de esta empresa a un amigo	66	63
9 Los empleados de esta empresa son éticos, transparentes y confiables	58	55
10 Esta es una empresa ética, no ha participado en fraudes, sobornos o corrupción	61	40
11 Se dónde dirigirme cuando tengo un problema con el producto o servicio contratado	37	
12 La empresa es clara y transparente en la condiciones en contratar un servicio	61	
13 La empresa cuenta con adecuadas herramientas de atención digital	72	
14 Esta empresa tiene una buena reputación por ayudar a sectores necesitados	34	22
15 Confío que esta empresa ofrece servicios que mejoran el bienestar de sus stakeholders	62	44
Promedio categoría	56	50

Fuente: Comité de sostenibilidad de RedSalud (Consultora Externa, 2019).

Fortalezas

- En general, se ha notado una mejoría en la mayor parte de las preguntas, lo cual denota que las acciones de RedSalud en sostenibilidad están teniendo resultados positivos desde el punto de vista de sus clientes.
- En general, aquellas preguntas que tienen relación con el servicio que entregan obtienen puntajes regulares, pero altos (4, 5, 6, 8, 12, 13).

Debilidades

- El puntaje promedio de los clientes continúa siendo bajo. Las preguntas con resultados más deficientes tienen que ver con la relación de la empresa con el medioambiente (1), problemas en la postventa de sus servicios (7, 11) y con la percepción de su aporte a la reducción de las desigualdades en la accesibilidad a servicios de salud (14).
- Este último aspecto muestra un puntaje sumamente deficiente ambos años. Esto es muy preocupante considerando las declaraciones y acciones de RedSalud en esta materia, lo que significa que los resultados no han sido positivos, o bien, no han sido visibilizados por sus clientes.
- Otros aspectos que obtienen resultados regulares menores tienen relación con la ética de los empleados (9), la relación precio-calidad del servicio (5) y la percepción del esfuerzo de los empleados (2).

3.4.3 Resultados por parte de proveedores

Tabla 12: Resultados SSIndex de RedSalud e ILC, 2018 y 2019, Stakeholder: Proveedores.

Proveedores	RedSalud
	2018
1 Conozco los principios y objetivos de la política medioambiental que tiene la empresa	42
2 La empresa le interesa el impacto que sus proveedores tienen sobre el medio ambiente	48
3 Conozco los principios y objetivos de la política medioambiental de mi empresa	73
4 La empresa cuida la salud y la seguridad de sus empleados	65
5 Mi empresa se preocupa de la salud y seguridad de sus empleados	94
6 En mi empresa no ocurren accidentes laborales	74
7 La empresa contrata a los proveedores a través de una licitación, privilegiando estándares de calidad	72
8 Para la empresa los proveedores con certif. y recon. Tienen mayor probabilidad de continuar	69
9 La empresa supervisa que se cumplan los acuerdos del contrato firmado con sus proveedores	78
10 La empresa paga un precio justo y de mercado a sus proveedores	73
11 La empresa nos paga en plazos adecuados como proveedores	52
12 Considero que la empresa entrega productos y servicios de alta calidad a sus clientes	84
13 La empresa cuida a sus clientes y vela por su bienestar	79
14 Mi empresa se respeta el horario de trabajo, casi nunca se trabajan horas extra	86
15 Mi empresa cumple con los acuerdos de contrato que ha firmado con sus empleados	94
16 En mi empresa la mayoría de los empleados tiene contrato indefinido	96
17 Todos los empleados en mi empresa reciben un sueldo líquido mayor al mínimo legal	91
18 Mi empresa paga las cotizaciones legales a todos sus empleados	98
19 Mis pares conocen los protocolos de calidad de mi empresa	91
20 Los empleados de la empresa son respetuosos en el trato con sus proveedores	80
21 Los empleados de la empresa son éticos, transparentes y confiables	80
22 La empresa es una institución ética que no está involucrada en fraudes, sobornos ni corrupción	83
23 El respeto, la integridad y la transparencia son valores intransables y respetados en mi empresa	95
24 En mi empresa los gerentes son éticos, transparentes y confiables	93
25 Mis pares conocen bien los principios del código de ética de mi empresa	92
26 Mis pares saben que una empresa de auditoría externa valida los resultados de mi empresa	74
27 Mis pares conocen los canales confidenciales para reportar acciones de fraude en mi empresa	89
28 Confío en que la empresa se preocupa del bienestar de sus stakeholders	75
29 En su empresa, existen mecanismos para medir la percepción de sus empleados sobre variables ESG	63
30 En su empresa existen mecanismos para medir la percepción de los empleados sobre el trato interno	75
Promedio categoría	79

Fuente: Comité de sostenibilidad de RedSalud. (Consultora Externa, 2019).

Fortalezas

- Se destaca que, en general, los resultados de los proveedores son buenos, lo que significa que la percepción que tienen sobre el desempeño de la empresa en materia de sostenibilidad es más bien positiva. A su vez, muchas preguntas se enfocan en la empresa proveedora que se relaciona con RedSalud, las cuales también presentan, en general, resultados buenos.

Debilidades

- Al igual que para los clientes, y tal como lo describe la consultora externa, los resultados de preguntas que abordan aspectos de preocupación con el medioambiente son deficientes (1 y 2).

4. Etapa 4: Adaptación de la base teórica

Volver a [TABLA DE CONTENIDO](#)

Tal como se expuso en la *Etapa 1*, la adaptación de la base teórica se realiza mediante la determinación de los criterios prioritarios de cada una de las MISO. Los criterios posibles son un total de 122 y corresponden a: 17 objetivos del *SDG Compass* de la ONU, 22 criterios prioritarios para “Proveedores y servicios de atención médica” del *CSA Companion 2020* de RobecoSAM, 37 asuntos contemplados en las 7 materias de la *ISO 26.000* de la ISO, y 46 aspectos de la guía *G4* del GRI.

La selección de criterios que se consideran prioritarios y que debería contemplar en su estrategia corporativa una empresa del rubro de la salud privada para ser considerada sostenible en el contexto chileno actual y futuro, se basa en los resultados del análisis FODA efectuado por medio de los análisis externo e interno de las *Etapas 2* y *3*, respectivamente. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas reconocidas se recapitulan en la Ilustración 22 (Página 92).

De los 122 criterios estudiados, se selecciona un total de 68 criterios, de los cuales, 28 se consideran de importancia “Alta” y 40 de importancia “Media”.

No obstante, dado que las metodologías utilizadas son congruentes entre sí, los criterios que ofrece una metodología pueden ser redundantes con los de otra; es más, algunas metodologías dentro de sus manuales de aplicación hacen referencia a otras, por ejemplo, la *CSA Companion 2020* proporciona una descripción general de los vínculos entre la CSA y los estándares GRI.

Por esta razón, una vez definidos los criterios más relevantes de cada metodología, se realiza una agrupación de estos, estableciendo 8 macrocriterios.

Tabla 13: *Macrocriterios y la cantidad de criterios que referencian de cada MISO.*

	Total			SDG Compass			CSA Companion			ISO 26.000			G4 - GRI		
	Total	Alta	Media	Total	Alta	Media	Total	Alta	Media	Total	Alta	Media	Total	Alta	Media
1 Gobernanza de la organización	9	4	5	2	2	0	3	1	2	4	1	3	0	0	0
2 Salud y bienestar	5	2	3	1	1	0	0	0	0	3	1	2	1	0	1
3 Trabajo decente	18	7	11	1	1	0	4	2	2	6	3	3	7	1	6
4 Colaboración social	13	6	7	2	1	1	2	1	1	4	3	1	5	1	4
5 Estabilidad financiera	2	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0
6 Producción responsable	11	4	7	3	1	2	1	1	0	2	1	1	5	1	4
7 Diversidad, igualdad y no discriminación	4	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3	2	1
8 Atención al cliente	6	1	5	0	0	0	0	0	0	5	1	4	1	0	1
Total	68	28	40	10	6	4	11	6	5	24	10	14	23	6	17
Disponibles	122			17			22			37			46		

Fuente: *Elaboración propia.*

Ilustración 22: Cuadro con los resultados del análisis FODA.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Macrocriterios y la cantidad de criterios de cada ámbito.

	Total			Ámbito								
				Gobernanza			Social			Ambiental		
	Total	Alta	Media	Total	Alta	Media	Total	Alta	Media	Total	Alta	Media
1 Gobernanza de la organización	9	4	5	6	4	2	3	0	3	0	0	0
2 Salud y bienestar	5	2	3	0	0	0	5	4	1	0	0	0
3 Trabajo decente	18	7	11	8	4	4	10	5	5	0	0	0
4 Colaboración social	13	6	7	3	1	2	11	5	5	0	0	0
5 Estabilidad financiera	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0
6 Producción responsable	11	4	7	0	0	0	0	0	0	11	4	7
7 Diversidad, igualdad y no discriminación	4	2	2	1	0	1	3	2	1	0	0	0
8 Atención al cliente	6	1	5	0	0	0	6	1	5	0	0	0
Total	68	28	40	20	11	9	37	17	20	11	4	7
Disponibles	122			25			70			27		

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, para cada uno de los macrocriterios establecidos se presenta una definición general, los criterios de las diferentes MISO a los que hace referencia y los factores del análisis FODA que justificación su integración a la base.

4.1 Gobernanza de la organización

SDG Compass													
Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas												Alta	
Objetivo 17: Alianzas para lograr los objetivos												Alta	
CSA Companion													
Gobernanza corporativa												Alta	
Materialidad												Media	
Influencia política												Media	
ISO 26.000													
Gobernanza de la organización												Alta	
Participación política responsable												Media	
Anticorrupción												Media	
Situaciones de riesgo para los derechos humanos												Media	
Justificación FODA:													
O10	O13	O16	O17	O18	O21	O22	O25	O26	O27	O28	A4	A5	
		A8	A9	A10	A15	F5	F10	F12	F13	D2	D7		

Mantener una institución fuerte mediante un gobierno corporativo que garantice un control y supervisión adecuados y lleve una gestión que permita impulsar estrategias y objetivos para el desarrollo sostenible.

Otras acciones:

- Mantener alianzas sólidas y de cooperación (por ejemplo, con el intercambio de conocimientos) entre las esferas pública, privada y de la sociedad civil, a nivel mundial, regional, nacional y local, respaldadas por principios y valores centrados primeramente en las personas y el planeta;
- Mantener compromisos y rendiciones de cuentas transparentes;
- Mejorar la comunicación y atender a los intereses de los stakeholders, y en particular, responder a los intereses de los accionistas (incluidos los accionistas minoritarios);
- Fomentar una cultura ética y sostenible y motivar la participación de otros colaboradores en el cumplimiento de las estrategias;
- Implementar políticas y prácticas que eviten que se produzcan situaciones de corrupción o soborno en todas sus formas, en especial en la intervención política de la empresa.
- Impulsar políticas en favor de la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos

4.2 Salud y bienestar

SDG Compass	
Objetivo 3: Salud y bienestar	Alta
ISO 26.000	
Salud	Alta
Protección de la salud y la seguridad de los consumidores	Media
Desarrollo y acceso a tecnología	Media
G4-GRI	
Salud y seguridad de los clientes	Media
Justificación FODA:	
O1	O2
O8	O9
O10	O11
O12	O14
O15	O20
A7	F2

Promover una vida sana y el bienestar en todas las edades favoreciendo aquellas actividades que minimicen los riesgos y maximicen los efectos positivos para la salud de la comunidad.

Otras acciones:

- Reducir la tasa de mortalidad, en especial la tasa de mortalidad materna y las muertes evitables de recién nacidos y de niños menores de 5 años;

- Combatir el SIDA, la tuberculosis, la hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles;
- Reducir la mortalidad prematura a causa de enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento;
- Reducir el número de muertes y enfermedades producidas por productos químicos peligrosos y la contaminación del aire, el agua y el suelo;
- Promover la salud mental y el bienestar;
- Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas;
- Garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación de la familia, información y educación;
- Velar porque los productos y servicios cumplan las funciones previstas por los clientes de forma satisfactoria;
- Apoyar las actividades de investigación y desarrollo de vacunas y medicamentos para las enfermedades transmisibles y no transmisibles.

4.3 Trabajo decente

SDG Compass	
Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico	Alta
CSA Companion	
Desarrollo del capital humano	Alta
Atracción de talento y retención	Alta
Códigos de conducta empresarial	Media
Indicadores de prácticas laborales	Media
ISO 26.000	
Trabajo y relaciones laborales	Alta
Condiciones de trabajo y protección social	Alta
Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	Alta
Salud y seguridad en el trabajo	Media
Creación de empleo y desarrollo de habilidades	Media
Diálogo social	Media
G4-GRI	
Empleo	Alta
Seguridad y salud ocupacional	Media
Libertad de asociación y negociación colectiva	Media
Relaciones entre los trabajadores y la dirección	Media
Capacitación y educación	Media
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	Media
Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	Media
Justificación FODA:	
O4	O5 O6 O7 F4 F6 D5 D6

Brindar a sus empleados trabajos decentes, plenos y productivos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de ellos y de todas las personas de sus comunidades.

Otras acciones:

- Proteger los derechos laborales promoviendo políticas orientadas a la creación de puestos de trabajo decentes;
- Disponer de mecanismos de reclamación eficaces y resolutivos sobre las prácticas laborales con el fin de proporcionar un entorno de trabajo seguro y cordial;
- Evaluar las prácticas laborales de los proveedores;
- Garantizar una protección social adecuada, ofreciendo todas las garantías legales y la implementación de políticas dirigidas a mitigar riesgos de exclusión social (vejez, desempleo, invalidez, etc.);
- Mejora continua, dentro de lo posible, de la situación de los trabajadores: remuneración, jornada laboral, vacaciones, prácticas de contratación y despido, protección de la maternidad y acceso a servicios del bienestar;
- Facilitar acuerdos, negociaciones e intercambios de información que busquen establecer consensos con los empleados con relación a sus inquietudes económicas y sociales;
- Apoyar el derecho a la libertad de asociación y de negociación colectiva libertad sindical y la protección del derecho de sindicación;
- Establecer plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos;
- Permitir a los empleados, sean mujeres u hombres, aprovechar de una baja por maternidad o paternidad y luego facilitar su reincorporación al trabajo en el mismo puesto o en uno equiparable;
- Prevenir daños en la salud que puedan ser ocasionados por las condiciones laborales, en especial para aquellos que presenten una mayores incidencias o riesgos de enfermedad, promoviendo un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos sus empleados;
- Fomentar y garantizar el mayor nivel posible de bienestar mental, físico y social de sus trabajadores y así, mantener índices de accidentes y absentismo bajos que fomenten la productividad y el estado de ánimo positivo de los trabajadores;
- Implementar comités de seguridad y salud para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral;
- Desarrollar e implementar un marco de compensación adecuado y equilibrado para recompensar a los empleados en todas las categorías sobre la base de métricas de desempeño individuales y de toda la empresa;
- Desarrollar programas de gestión de habilidades y formación continua que garanticen que la empresa cuente con las habilidades adecuadas para ejecutar su estrategia comercial y mejore la atracción y retención del talento, la motivación de los empleados, y la productividad y el potencial de innovación;

- Aumentar las horas de capacitación anuales por empleado y llevar a cabo evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.

4.4 Colaboración social

SDG Compass	
Objetivo 1: Fin de la pobreza	Alta
Objetivo 10: Reducción de las desigualdades	Media
CSA Companion	
Ciudadanía corporativa y filantropía	Alta
Derechos humanos	Media
ISO 26.000	
Derechos económicos, sociales y culturales	Alta
Acceso a servicios esenciales	Alta
Participación activa en la comunidad	Alta
Inversión social	Media
G4-GRI	
Comunidades locales	Alta
Consecuencias económicas indirectas	Media
Política pública	Media
Mecanismos de reclamación por impacto social	Media
Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos	Media
Justificación FODA:	
O3	O24 A2 A6 F1 F2 F8 D4 D7

Garantizar que todas las personas, en particular los más vulnerables, tengan acceso a los servicios básicos, entre ellos, a servicios salud, aun cuando el Estado sea incapaz de garantizarlo.

Otras acciones:

- Desarrollar programas de filantropía que generen valor tanto para los beneficiarios como para los accionistas y que busquen la eficacia desde una perspectiva de costo/beneficio;
- Implicarse profundamente con las comunidades locales para conocer sus expectativas y necesidades y así participar y apoyar a instituciones o grupos de la sociedad civil con el objeto de ayudar a la resolución de problemas en la comunidad;
- Impulsar proyectos de inversión que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos de la comunidad;
- Evaluar y planificar los impactos reales y potenciales en las comunidades locales, así como reconocer, priorizar y disminuir los impactos negativos significativos reales y potenciales;

- Considerar y maximizar el valor económico sobre las comunidades causado por el impacto de las inversiones en infraestructuras. Asimismo, maximizar los efectos adicionales generados por la circulación de dinero (transacciones) en la economía local;
- Maximizar el valor de las contribuciones políticas de la empresa y garantizar la integridad y la transparencia en sus actividades y relaciones, teniendo en cuenta que contribuir directa o indirectamente a una causa política puede implicar cierto riesgo de corrupción, pues las contribuciones pueden influir en el proceso político o corromperlo;
- Disponer de mecanismos eficaces de reclamación por impactos sociales o en materia de derechos humanos, y disminuir el número de reclamaciones que se presentan, mientras que se aumenta la cantidad de estas que se abordan y resuelven.

4.5 Estabilidad financiera

CSA Companion					
Gestión de riesgos y crisis					Alta
G4-GRI					
Desempeño económico					Alta
Justificación FODA:					
	A1	A2	A11	A12	D1

Llevar a cabo una gestión eficaz de riesgos y crisis y una planificación y organización financiera a largo plazo.

Otras acciones:

- Implementar procesos de control interno para cumplir con la normativa vigente y desarrollar de manera proactiva mecanismos de control;
- Maximizar el valor económico directo generado y distribuido para la empresa y para todos sus stakeholders;
- Tener en cuenta posibles consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la empresa debido al cambio climático.

4.6 Producción responsable

SDG Compass	
Objetivo 12: Producción y consumo responsables	Alta
Objetivo 6: Agua limpia y saneamiento	Media
Objetivo 13: Acción por el clima	Media
CSA Companion	
Ecoeficiencia operativa	Alta
ISO 26.000	
Uso sostenible de los recursos	Alta
Prevención de la contaminación	Media
G4-GRI	
Materiales	Alta
Agua	Media
Energía	Media
Cumplimiento regulatorio (normativa ambiental)	Media
Emisiones	Media
Justificación FODA:	
O19 O23 A13 A14 F3 D2	

Cuidar la disponibilidad de recursos en el futuro, mediante el uso responsable y eficiente en el presente, a su vez que se reduce la cantidad de desechos producida en toda la cadena productiva.

Otras acciones:

- Cuantificar continuamente el consumo interno de materiales por peso o volumen, ya sea por producto o por categoría de productos;
- Gestionar de forma ecológicamente racional los desechos peligrosos;
- Reducir en lo posible la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización;
- Adoptar medidas para depender cada vez menos de recursos no renovables, por ejemplo, por medio de innovaciones tecnológicas;
- Promover prácticas de adquisición sostenibles;
- Adoptar prácticas sostenibles e incorporar información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes;
- Alentar a otras empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a adoptar prácticas sostenibles e incorporar información sobre su gestión de sostenibilidad en sus informes;
- Apoyar la aplicación del Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles;
- Medir e implementar políticas para reducir la huella ambiental general de las empresas;
- Medir y reducir el volumen consumido de agua por paciente;

- Medir y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero directas o indirectas y de cualquier otra clase agente contaminante de la atmósfera por paciente;
- Medir y reducir el consumo energético por paciente y reducir los requisitos energéticos de los servicios.

4.7 Diversidad, igualdad y no discriminación

SDG Compass	
Objetivo 5: Igualdad de género	Media
G4-GRI	
Diversidad e igualdad de oportunidades	Alta
No discriminación	Alta
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	Media
Justificación FODA:	
O5	O6 O7 A3 F9

Fomentar la diversidad (referente a sexo, edad, pertenencia a minorías y otros tipos) en el capital humano de la empresa en de cada uno de los niveles, de la desde la base del colectivo de trabajadores hasta el gobierno corporativo.

Otras acciones:

- Castigar cualquier clase de discriminación o violencia dentro de la empresa, disponiendo de un sistema eficaz de control transversal a toda la empresa y de medidas correctivas eficaces;
- Garantizar una igualdad de remuneración por trabajo de igual valor;
- Fomentar la diversidad de los trabajadores e implementar prácticas de contratación inclusiva, especialmente basadas en la edad y el sexo;
- Garantizar igualdad de oportunidades para asegurar la participación plena y efectiva de todos los trabajadores, en especial la de mujeres en posiciones de liderazgo.

4.8 Atención al cliente

ISO 26.000	
Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	Alta
Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	Media
Educación y toma de conciencia	Media
Consumo sostenible	Media
Protección y privacidad de los datos de los consumidores	Media
G4-GRI	
Privacidad de los clientes	Media
Justificación FODA:	
O11 O12 A5 F7 F11 D3 D4	

Ofrecer mecanismos para que los clientes puedan satisfacer sus necesidades tras haber adquirido un producto o servicio mediante, por ejemplo, certificados de garantías, soporte técnico y disposiciones relacionadas con la devolución, la reparación y el mantenimiento.

Otras acciones:

- Considerar la salud y la seguridad del cliente a lo largo del ciclo de vida de todo el servicio;
- Garantizar que el cliente cuente con toda la información necesaria para decidir si el producto o servicio satisface sus necesidades;
- Garantizar que el cliente tenga conocimiento de sus derechos y responsabilidades con tal de que pueda tomar decisiones con mayor libertad;
- Proteger el derecho a la privacidad y confidencialidad de los datos de los clientes;
- Fomentar niveles de consumo sostenibles que no comprometan la capacidad para satisfacer las necesidades de las generaciones futuras.

CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA SOSTENIBLE DE REDSALUD

1. Etapa 5: Identificación y priorización de brechas

[Volver a TABLA DE CONTENIDO](#)

En esta etapa, se identifican las brechas que la Estrategia corporativa de sostenibilidad de RedSalud tiene con respecto a la base teórica adaptada, es decir, con respecto a la compilación de macrocriterios que se seleccionaron por ser relevantes en base a las características de la empresa y del contexto actual y futuro de la salud privada en Chile. En este proceso se contrastan cada uno de los macrocriterios con cada uno de los campos de la estrategia planteada, es decir: lineamientos, aspiraciones, acciones, prioridades, indicadores y metas.

Cabe destacar que para las prioridades se entiende por corto plazo hasta 1 año, mediano plazo hasta 3 años, largo plazo 3 o más años.

1.1 Inclusión, calidad y acceso

En base a la base teórica formulada, este primer lineamiento mantiene relación con los macrocriterios: *Salud y bienestar (2)*, al declarar su intención de brindar un servicio de calidad a sus usuarios; y *Colaboración social (4)*, debido a la intención de fomentar la inclusión y facilitar el acceso a personas con dificultades para acceder a sus servicios.

Tabla 15: Lineamiento Inclusión, calidad y acceso y sus especificaciones.

Lineamiento
Inclusión, calidad y acceso
Aspiración
Poner al alcance de todas las regiones del país una salud de calidad, que ofrezca mejores resultados a menores costos, contribuyendo también a prevenir y a mantener sanos a los habitantes de Chile.
Prioridades a corto plazo
Detectar y resolver focos de insatisfacción (cobros, atención, etc.).
Acciones promocionales para mejorar accesibilidad.
Prioridades a mediano plazo
Evaluar implementación de un programa de inclusión para dar acceso a sector más vulnerable de la población. ej: adulto mayor, salud dental niños o mujeres.
Prioridades a largo plazo
Implementar cambios más profundos en la oferta de valor y canales de atención para una mayor cobertura y acceso en forma segura.
Indicadores
No se presentan.

Volver a propuestas para Inclusión, calidad y acceso (Etapa 6).

Fuente: Elaboración propia.

Salud y bienestar (2)

Dentro de este lineamiento se describe la razón de ser del negocio de RedSalud, que es el de brindar salud a las personas.

Se encuentran las siguientes brechas:

- Dentro de la aspiración se declaran intenciones de contribuir a la prevención, lo cual puede referirse tanto a enfermedades transmisibles como no transmisibles. Sin embargo, esto no se encuentra reflejado dentro de ninguna de las prioridades, lo cual es importante considerando los antecedentes de riesgo de la población.
- Nuevamente en el ámbito de la prevención, las condiciones ambientales adversas que podrían afectar a la población en el presente y en mayor medida en el futuro, no se encuentran abordadas.
- Al hablar de salud se podría suponer que se incluye la salud mental, al igual que la salud sexual y reproductiva, sin embargo, no se declaran prioridades al respecto.
- No se establece ninguna prioridad en cuestión de enfermedades transmisibles, lo cual actualmente es sumamente prioritario para la salud de las personas debido a la situación de emergencia sanitaria causada por el COVID-19.
- Tampoco se establecen prioridades para el apoyo de investigación y desarrollo de vacunas y medicamentos, lo que nuevamente teniendo en cuenta el contexto actual del virus es importante.

Colaboración social (4)

Este macrocriterio se encuentra bien abordado por este lineamiento puesto que tanto la aspiración y los lineamientos presentados abarcan casi por completo lo que éste busca.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que, tal como se mostró en capítulos anteriores, se han encontrado numerosas acciones que ya ha realizado RedSalud con la intención de aportar de forma positiva en la comunidad, en especial en la inclusión y acceso. Pese a esto, en la encuesta de ESG Compass, Clientes y Colaboradores obtuvieron puntajes bajos cuando se preguntaba por estos asuntos. Por esta razón, se identifican las siguientes brechas:

- No se presentan en las prioridades acciones para resaltar las acciones realizadas o futuras que aporten a la comunidad de forma positiva, para que estas sean reconocidas por sus stakeholders.
- No se presentan en las prioridades acciones para evaluar las acciones realizadas que aporten a la comunidad de forma positiva y conocer el impacto de estas.
- No se presentan en las prioridades acciones para llevar a cabo un involucramiento más profundo con las comunidades para reconocer mejor sus expectativas y necesidades y así participar y apoyar de mejor forma.

1.2 Cultura de servicio y ética

Este lineamiento guarda relación con: *Gobernanza de la organización (1)*, debido la búsqueda de ser una empresa ética; *Trabajo decente (3)*, por la integración de una cultura

de servicio que tendría impacto tanto en clientes como en colaboradores; y *Atención al cliente (8)*, debido a la cultura de servicio que busca impactar en cómo se lleva a cabo la atención del cliente con valores definidos.

Tabla 16: Lineamiento Cultura de servicio y ética y sus especificaciones.

Lineamiento
Cultura de servicio y ética
Aspiración
Contar con un equipo que brinde el mejor servicio al paciente y su familia, acompañando y asesorando con calidez, ética y empatía.
Prioridades a corto plazo
Detectar y resolver focos de insatisfacción de colaboradores y pacientes (ESG Compass).
Diseño e implementación de política de servicio al paciente y gestión de reclamos.
Prioridades a mediano plazo
Implementación de programas de costo conocido.
Compromiso de transparencia cobros y cuentas.
Prioridades a largo plazo
Procesos formativos en línea con el modelo de experiencia de pacientes.
Indicadores
NPS
ESG Compass
% colaboradores capacitados
Cantidad de denuncias/casos faltas éticas
Indicadores ESG Compass asociados a transparencia de cobros.

Volver a propuestas para Cultura de servicio y ética (Etapa 6).

Fuente: Elaboración propia.

Gobernanza de la organización (1)

Este macrocriterio, se aborda parcialmente dentro de este lineamiento puesto que también se muestra relacionado con lineamiento de *Aporte a la industria y al debate público*.

Se encuentran las siguientes brechas:

- Si bien, en la aspiración se establece que el servicio debe entregarse con ética, esta característica también debería ser incluida dentro de la cultura interna de la empresa, tanto a nivel del gobierno corporativo como de todos los colaboradores.
- Si bien, clientes y colaboradores son stakeholders prioritarios, la detección y resolución de focos de insatisfacción también debería ampliarse a otros stakeholders, principalmente dentro de las comunidades en las que participa la empresa, mejorando la comunicación y atendiendo a sus intereses.

Trabajo decente (3)

En este caso, preocupa profundamente el hecho de que solo se aborde solo dentro de una prioridad teniendo en cuenta las debilidades de la empresa en este ámbito y la importancia

de este criterio dentro de las metodologías de sostenibilidad. Por esta razón, se puede establecer que las brechas con respecto a este macrocriterio abundan.

Atención al cliente (8)

Este macrocriterio se aborda de buena manera dentro de este lineamiento. Aun así, se puede mencionar lo siguiente:

- En el ESG Compass, los clientes presentaron bajos puntajes en aquellas preguntas enfocadas en la postventa del servicio. Esta etapa del servicio no se encuentra explícitamente abordada en la aspiración lo cual podría ser prudente. No obstante, sí se encuentra abordada a través de la política de servicio al paciente y gestión de reclamos al igual que en la detección y resolución de focos de insatisfacción, por lo que se reafirma que estas acciones deban ser priorizadas.

1.3 Aporte a la industria y al debate público

Para este lineamiento solo se reconoce su conexión con el macrocriterio *Gobernanza de la organización (1)*, debido a su intención de ser un aporte a la industria siendo un referente dentro de esta.

Tabla 17: Lineamiento Aporte a la industria y al debate público y sus especificaciones.

Lineamiento
Aporte a la industria y al debate público
Aspiración
Ser reconocidos como referentes en una nueva y mejor manera de brindar servicios de salud, empujando las fronteras de la industria.
Prioridades a corto plazo
Realizar Congreso Internacional RedSalud y amplificar su ámbito de impacto.
Prioridades a mediano plazo
Definir agenda de participación en instancias sectoriales.
Definir participación en debates legislativos o públicos de interés para RedSalud y la industria.
Definir agenda de relacionamiento con comunidades.
Prioridades a largo plazo
Transparentar nuestros nuevos modelos y sistemas, y proponerlos como ejemplos para la industria en general.
Indicadores
Nº de instancias de participación
Asistentes al Seminario
Alcance de los mensajes preventivos.

Volver a propuestas para Aporte a la industria y al debate público (Etapa 6).

Fuente: Elaboración propia.

Gobernanza de la organización (1)

Se encuentran las siguientes brechas:

- Con el objetivo de ser un referente dentro de la industria, RedSalud debe contar con un gobierno corporativo capaz de impulsar estrategias y objetivos para el desarrollo sostenible y de colaboradores que apoyen en esta labor. Hacer de estos actores partícipes del proceso deberían resaltarse dentro de su aspiración.
- En este lineamiento se busca ser un aporte a la industria al ser un referente en ésta. No obstante, las MISO recomiendan mayoritariamente que las organizaciones busquen la colaboración entre ellas. Esto no se encuentra abordado en la aspiración, al igual que no se plantean acciones que busquen establecer alianzas con otras organizaciones de las esferas pública y privada. Sí se presentan algunas prioridades para relacionarse con actores de la sociedad civil.
- Considerando el debate en salud que se está llevando a cabo hoy en día en el país, las acciones que le permitan a RedSalud participar de éste deberían ser planteadas en el corto plazo. Al mismo tiempo, falta implementar políticas y prácticas que vigilen y fiscalicen su participación, con tal de mantener una distancia prudente y que participación política no se confunda con influencia política.

1.4 Inversión responsable

Para este último lineamiento, se han identificado asociaciones con los macrocriterios: *Estabilidad financiera (5)*, por el ámbito de la gestión financiera responsable, especialmente pensando en sus inversionistas; y *Producción responsable (6)*, dado que la inversión responsable también debe enfocarse en la utilización eficiente de recursos.

Tabla 18: Lineamiento Inversión responsable y sus especificaciones.

Lineamiento
Inversión responsable
Aspiración
Sistematizar una gestión financiera responsable, incluyendo factores de sostenibilidad en las decisiones operativas y de inversión, buscando eficiencia sin sacrificar calidad ni atentar contra el rol social de RedSalud.
Prioridades a corto plazo
Medir consumos de agua, electricidad, gas y otras fuentes de energía.
Prioridades a mediano plazo
No se presentan.
Prioridades a largo plazo
Medir huella de carbono.
Promover una gestión ambiental de la cadena de abastecimiento.
Indicadores
Consumo energético (total y promedio por paciente)
Total de residuos dispuestos en Clínicas y CMDs

Volver a propuestas para Inversión responsable (Etapa 6).

Fuente: Elaboración propia.

Estabilidad financiera (5)

Si bien, este ámbito se abarca dentro de la aspiración del lineamiento, no se hace alusión a este dentro de las prioridades. Es por esto que se reconocen las siguientes brechas:

- No se prioriza dentro de la gestión financiera llevar a cabo una prevención de riesgos y crisis, lo cual podría ser muy importante teniendo en cuenta la inestabilidad financiera del contexto chileno.
- No se priorizan acciones para enfrentar posibles consecuencias financieras debido a las condiciones ambientales adversas del país como la escasez hídrica y la contaminación.

Producción responsable (6)

La aspiración de este lineamiento es amplia, lo que le permite abarcar diversos aspectos de la inversión responsable. Por otra parte, aunque en las prioridades se incluyen algunos aspectos de este macrocriterio en la estrategia, estos no se enfocan en lo prioritario para la industria, que es el tema de los desechos. En consecuencia, las brechas reconocidas son las siguientes:

- No se integran acciones que busquen hacer más eficientes los procesos para disminuir el uso de recursos;
- Asimismo, tampoco se plantean acciones para reducir la cantidad de desechos producida ni para fomentar actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización;
- No se refiere en ningún punto a la gestionar de desechos peligrosos;
- No se refiere en ningún punto a prácticas de adquisición sostenibles;
- Si bien, se plantea el medir volumen consumido de agua, la huella de carbono y el consumo energético, no se plantean acciones para después mejorar su gestión.

1.5 Macrocriterios no incluidos

Por último, se destaca que, tal como se mencionó anteriormente, el macrocriterio *Trabajo decente (3)* casi no se presenta dentro de la estrategia de RedSalud.

Adicionalmente no se aborda en ningún momento el macrocriterio *Inclusión, igualdad y no discriminación (7)*.

Esto indica que existen grandes brechas en cuanto a estos dos macrocriterios dentro de la estrategia de RedSalud

2. Etapa 6: Proposición de mejoras

Volver a [TABLA DE CONTENIDO](#)

En esta última etapa del trabajo se plantean posibles mejoras a la estrategia corporativa de sostenibilidad de RedSalud que permitan disminuir las brechas encontradas en la etapa anterior. Esto le permitiría a la empresa afianzar la incorporación de una perspectiva sostenible en su estrategia, al menos desde el punto de vista de las MISO utilizadas y en base los análisis realizados.

Las propuestas pueden corresponder a incluir, redefinir o retirar elementos comprendidos en cada uno de los campos definidos en la estrategia. Además, se basan nuevamente en recomendaciones de las MISO utilizadas.

Claramente, no se presentan modificaciones a aquellos campos de la estrategia en los que se considera necesario.

2.1 Inclusión, calidad y acceso

Ver Tabla 15: Lineamiento Inclusión, calidad y acceso y sus especificaciones.

Aspiración

No se proponen modificaciones.

Prioridades a corto plazo

- Dado el contexto actual, se debería incluir dentro de las prioridades a corto plazo colaborar con la lucha contra la pandemia COVID-19. Esto podría incluir acciones de: prevención, tratamiento de la enfermedad y tratamiento de secuelas.
- Por otra parte, en esta misma línea, se deberían realizar actividades de apoyo a la investigación y desarrollo de vacunas y medicamentos para tratar el COVID-19.
- Con tal de mejorar la percepción que tienen sus stakeholders principales sobre las acciones que realizan para aportar a la comunidad de forma positiva, se resalta la acción ya incluida de “Acciones promocionales para mejorar accesibilidad.” Complementariamente, se deberían evaluar los impactos reales de estas iniciativas para indagar sobre sus efectos reales y poder mejorarlos en futuras iniciativas.

Prioridades a mediano plazo

- Aumentar actividades enfocadas en la prevención y promoción de la salud que colaboren en tratar los factores de riesgo de la población. Estas podrían ser, por ejemplo: aumentar el número de campañas realizadas y la cobertura de estas; disminuir el valor de exámenes preventivos para los usuarios; colaborar con las actividades de la Subsecretaría de Salud Pública de prevención y promoción de salud, o bien, presionando para que se realicen más y mejores actividades con este fin.

- Complementariamente, dado el probable aumento en el futuro de ciertas patologías causadas por tales factores de riesgo, RedSalud podría anticipar un aumento de demanda, aumentando las capacidades y los especialistas para tratar tales patologías.

Prioridades a largo plazo

- RedSalud podría aportar de forma más eficiente a la salud de la población al tener en consideración el Plan Nacional de Inversiones 2018-2022 del MINSAL para enfocar sus inversiones (infraestructura, especialistas, etc.) y poder complementar de forma positiva al plan. Asimismo, es necesario que se tengan en cuenta las proyecciones demográficas (habitantes, edad) que se tienen para los próximos años y enfocar sus inversiones en función de las necesidades de salud de la población.
- Por otra parte, faltan actividades dirigidas a resolver la desigualdad de la sociedad chilena como, por ejemplo, apoyando la cobertura sanitaria universal en el actual debate de la reforma de salud.

Indicadores

Se proponen los siguientes indicadores para medir su desempeño en este lineamiento:

- Cantidad de pacientes y de atenciones anuales, total y desagregadas por:
 - Consultas médicas
 - Exámenes
 - Prestaciones dentales
 - Cirugías
 - Procedimientos
- Cantidad de proyectos comunitarios, cantidad de beneficiarios por proyecto, valor monetario directo invertido por beneficiario, valor monetario indirecto (horas de trabajo remuneradas, donaciones en productos y servicios, etc.) invertido por beneficiario, porcentaje de los costos totales enfocados en proyectos comunitarios.
- Razón entre el precio de una canasta de servicios (selección de algunos servicios regulares de salud) prestada por RedSalud y el precio promedio de la misma canasta prestada por la competencia directa.
- Razón entre el precio de una canasta de servicios (selección de los servicios más comunes para una familia en Chile) prestada por RedSalud y el gasto promedio nacional en salud per cápita en salud, según la Encuesta de presupuestos familiares del INE.

2.2 Cultura de servicio y ética

Ver Tabla 16: Lineamiento Cultura de servicio y ética y sus especificaciones.

Aspiración

- Incluir en la aspiración el fomento de la ética en la empresa de forma general, no solo para la atención a los clientes, sino que también en el trabajo dentro de la empresa y en relación a sus otros stakeholders.
- Con este mismo objetivo, se debe resaltar la labor del gobierno corporativo de impulsar este tipo de prácticas.
- Recalcar que los estándares del servicio entregado se cumplan también posterior a la entrega del servicio (postventa).

Prioridades a corto plazo

- Detectar y resolver focos de insatisfacción de colaboradores y pacientes (ESG Compass), así como también de otros stakeholders, como proveedores, inversionistas, comunidades, entre otros.
- Se resalta la importancia de diseñar e implementar una política de servicio al paciente y gestión de reclamos. Complementariamente, se propone la implementación de un sistema de control y seguimiento extrahospitalario.
- Promover políticas y procedimientos de comunicación (ej.: canales de denuncia) y capacitación sobre conductas no éticas (ej.: corrupción).

Prioridades a mediano plazo

No se proponen modificaciones.

Prioridades a largo plazo

No se proponen modificaciones.

Indicadores

Se proponen los siguientes indicadores para complementar la medición de su desempeño en este lineamiento:

- Evaluación y autoevaluación del desempeño del consejo de administración.
- Cantidad de denuncias por casos de faltas a la ética por año y porcentaje de casos resueltos.
- Realización de una auditoría externa para la medición de riesgo o vulnerabilidad de la empresa ante casos de soborno o corrupción.
- Cantidad de reclamos por parte de clientes por año y porcentaje de casos resueltos.

2.3 Aporte a la industria y al debate público

Ver Tabla 17: Lineamiento Aporte a la industria y al debate público y sus especificaciones.

Aspiración

- El ser un referente para la industria es un aporte al ser el ejemplo para los demás, sin embargo, las MISO, y en particular los ODS explican que lo mejor para el desarrollo sostenible es la colaboración entre los diferentes actores de esferas públicas, privadas y de la sociedad civil. Es por esto que se recomienda que la aspiración para este lineamiento se enfoque, en mayor medida, en la colaboración para lograr mejorar la salud en el país, por encima de la búsqueda del crecimiento individual.

Prioridades a corto plazo

- Sin duda, la próxima reforma de salud es un proceso clave en la búsqueda de mejorar el sistema de salud. RedSalud, desde su propia experiencia como prestador privado de salud debería ser partícipe del debate tomando una postura al respecto, ya sea directamente o bien, indirectamente a través de la Agrupación de Clínicas de Chile.

Prioridades a mediano plazo

- En línea con la colaboración con otros actores, RedSalud debería definir una agenda para colaborar con los objetivos que proponga el MINSAL y mantener una colaboración activa, partiendo por el actual Programa de Salud 2018-2022 y el Plan Nacional de Salud Bucal 2018-2030.
- Según el “Informe de Desarrollo Sostenible 2019: Transformaciones para lograr los ODS”, el desempeño del país en términos de los ODS no ha sido bueno. Es por esto que es necesario que tanto RedSalud, como otros actores privados y de la sociedad civil exijan al gobierno y otras empresas que aporten en este ámbito.

Prioridades a largo plazo

No se proponen modificaciones.

Indicadores

Se proponen los siguientes indicadores para complementar la medición de su desempeño en este lineamiento:

- Cantidad de interacciones, proyectos y alianzas con otras organizaciones, desglosadas por:
 - Organizaciones públicas
 - Organizaciones privadas
 - Organizaciones de la sociedad civil.

2.4 Inversión responsable

Ver Tabla 18: Lineamiento Inversión responsable y sus especificaciones.

Aspiración

- Dada la inestabilidad de la economía chilena y mundial de los próximos años, se plantea necesario que dentro de la sistematización de una gestión financiera responsable se precise también que se lleve a cabo una gestión preventiva y no solo reactiva ante situaciones críticas.

Prioridades a corto plazo

- Identificar mayores focos de generación de desechos dentro de la cadena productiva.
- Preparar un plan financiero y de inversión que permita enfrentar posibles crisis económicas dentro de los próximos años, aumentando la solidez financiera de la empresa mediante el aumento de la liquidez y la disminución del apalancamiento.

Prioridades a mediano plazo

- Revisar/adoptar nuevas prácticas de prevención, reducción, reciclado y reutilización y, complementariamente, educar a los trabajadores de los respectivos procesos para llevar a cabo una implementación eficaz de estas prácticas.

Prioridades a largo plazo

- Realizar una evaluación sistemática de los proveedores (incluyendo empresas subcontratadas) para identificar proveedores responsables ambientalmente.

Indicadores

Se proponen los siguientes indicadores para complementar la medición de su desempeño en este lineamiento:

- Ratios de rentabilidad (ej.: margen bruto), ratios de liquidez (ej.: Índice de solvencia inmediata, Índice de solvencia circulante), y ratios de apalancamiento financiero (ej.: Coeficiente de endeudamiento, Índice de cobertura de deuda).
- Peso total de residuos peligrosos y no peligrosos por paciente, desagregados según la categorización del “Reglamento sobre manejo de residuos de establecimientos de atención de salud” del MINSAL (en residuos peligrosos, residuos radioactivos de baja intensidad; residuos especiales; y residuos sólidos asimilables a domiciliarios) y desglosados por los siguientes métodos de tratamiento cuando corresponda:
 - Reutilización
 - Reciclaje
 - Recuperación

- Incineración (quema masiva)
- Inyección de pozo profundo
- Relleno sanitario
- Almacenamiento in situ
- Otro
- Cantidad anual de accidentes ocasionados por un mal tratamiento de residuos peligrosos.
- Porcentaje de los actuales proveedores evaluados con criterios ambientales, porcentaje de estos que obtuvieron resultados positivos y negativos, y porcentaje de aquellos que obtuvieron resultados negativos con los que se acordaron mejoras al respecto.

2.5 Trabajo decente e inclusivo

Debido a que casi no se aborda el macrocriterio de *Trabajo decente* (3) y no se aborda nada de *Inclusión, igualdad y no discriminación* (7), se plantea la incorporación de un nuevo lineamiento que se enfoque en la implementación de un ambiente laboral decente, inclusivo y no discriminatorio, abarcando a su vez ambas materias.

Se considera que no es necesario plantear un lineamiento independiente para cada macrocriterio puesto a que se observa una estrecha relación entre ellos: la creación de un ambiente de trabajo decente depende de los valores que se promuevan en la empresa, entre ellos la tolerancia e inclusión, y aquellos valores luego se reflejan en el servicio que se presta y en la forma en la que la empresa se relaciona con el resto de sus stakeholders.

Aspiración

- Mantener un ambiente laboral grato, inclusivo e igualitario, libre de toda clase de violencia o discriminación.
- Proteger los derechos laborales y mantener una igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
- Brindar trabajos desafiantes y fomentar el crecimiento personal.

Prioridades a corto plazo

- Detectar y resolver focos de insatisfacción de colaboradores.

Prioridades a mediano plazo

No se proponen.

Prioridades a largo plazo

- Instaurar una evaluación sistemática de los proveedores (incluyendo empresas subcontratadas) para identificar proveedores responsables socialmente.

Indicadores

Se proponen los siguientes indicadores para medir su desempeño en este lineamiento:

- Cantidad anual de contrataciones y rotación media de empleados.
- Cantidad de días de trabajo perdido al año debido a conflictos laborales o huelgas.
- Horas promedio de capacitación y desarrollo por empleado y cantidad de gasto promedio.
- Tasa de frecuencia y días de trabajo perdidos por trabajador al año por:
 - Lesiones relacionadas con el trabajo
 - Enfermedades profesionales
 - Lesiones y enfermedades profesionales de gravedad
- Porcentaje de los actuales proveedores evaluados con criterios sociales, porcentaje de estos que obtuvieron resultados positivos y negativos, y porcentaje de aquellos que obtuvieron resultados negativos con los que se acordaron mejoras al respecto.
- Cantidad de denuncias por casos de discriminación al año y porcentaje de casos resueltos.
- Cantidad, porcentaje y sueldo de empleados que pertenecen a cada categoría profesional desagregado por:
 - Sexo
 - Edad
 - Raza/etnia
 - Religión
 - Situación socioeconómica
 - Orientación sexual
 - Otros indicadores de diversidad, si procede

3. Conclusiones finales

Volver a [TABLA DE CONTENIDO](#)

Antecedentes y metodología

Este trabajo abordó la oportunidad de RedSalud de integrar una perspectiva sostenible en su nueva Estrategia Corporativa y aportó mediante la evaluación de su última versión utilizando nuevas perspectivas de sostenibilidad para así reforzar la integración de la sostenibilidad en la estrategia.

Para el trabajo se plantearon 3 objetivos específicos:

- Desarrollar una base teórica de MISO aplicables a una estrategia corporativa del rubro de la salud privada.
- Identificar las características más relevantes que debería cubrir la estrategia corporativa de RedSalud para poder ser catalogada como “sostenible” en el contexto chileno actual.
- Identificar brechas y proponer mejoras a la Estrategia corporativa sostenible de RedSalud desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Estos fueron llevados a cabo a plenitud, logrando cumplir finalmente con el objetivo general de evaluar la estrategia y de presentar propuestas para reforzar la integración de una perspectiva sostenible.

La metodología utilizada en el trabajo se basó inicialmente en el proceso de formulación estratégica propuesto por Hill. Sin embargo, dado lo novedoso del trabajo, esta metodología fue complementada de forma original utilizando como referencia la conceptualización de sostenibilidad entregada por Gilberto Gallopín en la que propone que la sostenibilidad se debe abordar de forma sistémica, y se debe cumplir que “el sistema debe ser adaptable y flexible, apto de detectar los cambios que ocurren en el mundo exterior y de adaptarse a estos cambios, con tal de que su comportamiento sea compatible con la nueva situación” (Gallopín, 2003).

Por esta razón, se decidió utilizar cuatro metodologías de integración de sostenibilidad en organizaciones (MISO), las cuales coincidían en abordar el concepto de la sostenibilidad como “amplio pero adaptable”. De esta forma, entregaban una amplia gama de criterios para la aplicación de sostenibilidad, entre los cuales se debían seleccionar los más relevantes en función de las características del entorno y de la empresa.

Dado que la sostenibilidad es un concepto novedoso, en especial para el rubro de la salud, no se contaba con muchos antecedentes para este trabajo. Por esto, el uso de estas metodologías “genéricas” y adaptables facilitó ampliamente el desarrollo del trabajo.

Resultados y validaciones

Como resultado de los análisis externo e interno, se pudieron reconocer 28 Oportunidades, 15 Amenazas, 13 Fortalezas y 7 Debilidades. Estos factores permitieron seleccionar 68 de los 122 criterios disponibles en todas las metodologías, de los cuales, 28 se consideraron de importancia “Alta” y 40 de importancia “Media”.

De los criterios escogidos, se puede observar que la mayor parte de estos se enfocaba en el ámbito social y, en segundo lugar, en el ámbito de la gobernanza. Pese a que esto no implica que estos criterios fuesen más relevantes, la cantidad coincide con una mayor ponderación establecida por RobecoSAM en el CSA Companion a los aspectos más relevantes para el rubro de “Proveedores y servicios de atención médica”.

Luego, para eliminar la redundancia entre los criterios, estos se agruparon en 8 macrocriterios a los cuales se les dio una definición específica para las características del rubro y la empresa, resaltando los aspectos más relevantes de cada criterio.

Mediante la comparación de esta base de macrocriterios, se identificaron brechas y se plantearon modificaciones a la estrategia. De estas, la mayor brecha encontrada fue que la estrategia solo hacía alusión en una ocasión al macrocriterio *Trabajo decente (3)* y en ningún momento al macrocriterio *Diversidad, igualdad y no discriminación (7)*. Por esta razón se propuso la inclusión de un nuevo lineamiento que abarcara lo principal de ambos, llamado *Trabajo decente e inclusivo*.

Para validar los análisis y propuestas se discutieron los resultados con el analista de la consultora externa que trabajó con RedSalud en este proceso, con el Comité de Sostenibilidad de ILC y con el Comité de Sostenibilidad de RedSalud.

El analista de la consultora, en general, entregó una validación positiva a todo el análisis y las propuestas, incluyendo el lineamiento extra propuesto. También destacó lo beneficioso que es para el proceso el uso de otras perspectivas como las que entregan las MISO seleccionadas.

Asimismo, tanto el Comité de Sostenibilidad de ILC y el Comité de sostenibilidad de RedSalud entregaron, en general, validaciones positivas a los análisis y propuestas presentadas. Sin embargo, no consideraron relevante la inclusión del lineamiento extra propuesto debido a que:

- La discriminación no es una preocupación puesto a que consideran que tienen buenos estándares actualmente. Se da como ejemplo el porcentaje actual de colaboradoras mujeres.
- Existe mucha regulación en torno a las condiciones laborales, por lo que cumplir con ciertos parámetros es algo básico.
- Los resultados negativos en las preguntas del ESG Compass que abordaban aspectos de trabajo decente no son preocupantes dado que no se consideran comparables con los de otras empresas de otros rubros. Esto se debe a que las

características del rubro de la salud hacen que sea difícil mantener condiciones óptimas de trabajo (turnos, urgencias, frustración, etc.).

- Consideran que “trabajo decente” podría ser un concepto ambiguo y difícil de definir.
- Por último, la Gerencia de Personas se encarga de controlar las condiciones de trabajo de la empresa, por lo que, al ser un ámbito “cubierto” no se considera necesario incluirlo en la estrategia.

Se contraargumenta lo siguiente a favor de la inclusión del lineamiento:

- El número de mujeres dentro de la empresa es tan solo un indicador de la discriminación de género. Hay muchos otros indicadores que hay que tener en cuenta para decir finalmente que no existe discriminación de género. Además, esta es tan solo una de las clases de discriminación que pueden encontrarse.
- Aunque exista una reglamentación para determinar los estándares mínimos de trabajo, de todas formas, los resultados del ESG Compass en el ámbito del trabajo fueron negativos, por lo que los colaboradores no se encuentran conformes con la situación actual y se pueden tomar acciones para mejorar estas condiciones.
- Puede que las características del rubro de la salud hagan difícil brindar a los colaboradores óptimas condiciones de trabajo. No obstante, el que esta labor sea difícil no quiere decir que se deba dejar de lado.
- Existen definiciones para “trabajo decente” (ejemplo: definición según la OIT). Sin embargo, si se considera que esta definición no se acomoda a los estándares del rubro de la salud, en RedSalud deberían comenzar por plantear una definición que sea realista, aunque desafiante para guiar el trabajo en este ámbito.
- La Estrategia Corporativa se formula con el objetivo de guiar el trabajo de cada una de las áreas de la empresa y esto incluye al área que se encuentra encargada de su formulación. Además, si bien todas las empresas tienen áreas de RR.HH., no todas declaran en su estrategia corporativa su preocupación por brindar mejores condiciones laborales; eso es lo que diferencia a una empresa sostenible.

Como consecuencia, se insiste en que la incorporación de este lineamiento permitiría reforzar la integración de la sostenibilidad dentro de la estrategia, brindando mejores condiciones de trabajo a sus colaboradores e impulsando valores de tolerancia y respeto dentro de la empresa.

Limitaciones del trabajo

Aunque el trabajo se definía mayoritariamente teórico y la situación era complicada debido al contexto nacional y mundial (estallido social y pandemia de COVID-19), se considera que faltó un mayor relacionamiento con empresa, lo cual se vio reflejado en que hubiese aspectos en el análisis que no fueron profundizados.

Adicionalmente, se considera que el trabajo de formulación estratégica se vio limitado por el modelo estratégico de ILC. Aunque es útil para el holding que sus filiales se alineen bajo un mismo modelo estratégico y enmarquen sus estrategias bajo los mismos cuatro lineamientos propuestos, esto podría no ser prudente considerando que los rubros tienen naturalezas muy diferentes y quizás requieran integrar la sostenibilidad de forma distinta. Aunque ILC invita a sus filiales a utilizar este modelo solo como marco, esto de todas formas limita o dificulta la correcta integración de la sostenibilidad, por ejemplo, al limitar la integración de un nuevo lineamiento que abordara aspectos que en otras filiales no fuesen deficientes.

Recomendaciones de continuidad

Este trabajo debería continuar con una determinación de los estados AS IS – TO BE de la empresa, para estudiar su situación actual en base a los KPI propuestos y así medir su desempeño en materia de sostenibilidad. Luego, se podrían delimitar metas de cumplimiento con plazos establecidos y proponer acciones para alcanzar tales metas.

Posteriormente, sigue el proceso de implementación de la estrategia, la cual viene acompañado de un proceso de gestión organizacional importante. Este proceso será aún más desafiante considerando el modelo de negocios en forma de red con el que cuenta RedSalud.

Por otra parte, entre las 4 metodologías que se utilizaron en este trabajo, se destaca la metodología de la GRI, la cual cuenta con la particularidad de enfocarse en la confección de memorias de sostenibilidad, lo cual la hace sumamente útil para una empresa como RedSalud. En consecuencia, se recomienda hacer uso de esta metodología dentro de la empresa para gestionar la sostenibilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Argandoña, A. (2011). *ISO 26000, Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Barcelona: IESE Business school, Universidad de Navarra.
- Banco Mundial. (Noviembre de 2020). *Banco Mundial*. Obtenido de Chile, Panorama general: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Barría, C. (31 de Octubre de 2019). Protestas en Chile: las consecuencias económicas y de imagen de la cancelación de 2 grandes cumbres internacionales por el estallido social. *BBC News*.
- Barria, C. (13 de Abril de 2020). Coronavirus: 5 efectos devastadores que la pandemia tendrá en las economías de América Latina (y 1 motivo para la esperanza). *BBC News Mundo*.
- Bergamini, K. (2017). *Principales problemas ambientales en Chile: desafíos y propuestas*.
- Bolsa de Santiago*. (2020). Obtenido de ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD: https://www.bolsadesantiago.com/sostenibilidad_indices
- CADEM. (2019). *Marcas ciudadanas 2019: Marcas y comunicación pre y post crisis*. Santiago de Chile.
- CEPAL. (2019). *La ineficiencia de la desigualdad*. Santiago de Chile.
- CEPAL. (2020). *Los Efectos Económicos y Sociales del COVID-19 en América Latina y el Caribe*.
- Chekh, E. L. (16 de Agosto de 2019). Chilenos evalúan con promedio rojo el sistema de salud desde hace 10 años. *La Tercera*.
- Clínicas de Chile. (2018). *Una mirada a la salud en Chile en el contexto OCDE*.
- Clínicas de Chile. (2019). *Memoria de Gestión 2019*. Santiago.
- CNN Chile. (21 de Octubre de 2020). Emparejar la cancha: El desafío de Chile ante la concentración de riqueza y brechas de desigualdad. *CNN Chile*.
- Consultora Externa, C. (2019). *Benchmark sostenibilidad*. Santiago de Chile.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dirección del Trabajo. (2019). *Glosario de género*.
- DW. (07 de Octubre de 2020). *Deutsche Welle*. Obtenido de Consecuencias sociales del coronavirus: <https://www.dw.com/es/consecuencias-sociales-del-coronavirus/av-55196165>

- Eccles, R. (2015). *“The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance”*. Boston.
- Encina, J. (02 de Febrero de 2017). ESG: firmas centradas en sustentabilidad son más atractivas para invertir. *Pulso - La Tercera*, págs. 16-17.
- Escuela de Salud Pública, Universidad de Chile y Colegio Médico de Chile A.G. . (2018). *Propuestas para una reforma integral al financiamiento de la salud en Chile*. Santiago de Chile.
- Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo Sostenible: un enfoque sistémico*. Santiago de Chile: CEPAL, Naciones Unidas.
- González C, C.-L. C. (2019). *Serie de salud poblacional: Estructura y funcionamiento del sistema de salud chileno*. Santiago, Chile: CEPS, Fac. de Medicina. CAS-UDD.
- González, P. (28 de Octubre de 2019). Emparejar la cancha: El desafío de Chile ante la concentración de riqueza y brechas de desigualdad. *DiarioUChile*.
- GRI. (2013). *G4, guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: Manual de aplicación*. Ámsterdam.
- GRI. (Noviembre de 2020). *Our mission and history*. Obtenido de Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>
- Hill, G. R. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integrado, 9th edition*. México: Cengage Learning.
- ILC. (2019). *Comité Sostenibilidad N°1*. Santiago.
- ILC. (2019). *Memoria anual ILC 2019*.
- ILC. (2020). *ilcinversiones*. Obtenido de ¿Qué es ILC?: <http://www.ilcinversiones.cl/Spanish/quienes-somos/que-es-ilc/default.aspx>
- INE. (2018). *Encuesta suplementaria de ingresos 2018*.
- INE. (2018). *Síntesis de resultados: Censo 2017*.
- INE. (2018). *VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF)*.
- INE. (2019). *Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 2002-2035 totales regionales, población urbana y rural*.
- Isapres de Chile. (2018). *Comentarios a la Propuesta de Reforma Integral al Financiamiento de la Salud*.
- ISO. (2010). *ISO 26000: Guía de responsabilidad social*.

- Kell, G. (11 de Julio de 2018). *The Remarkable Rise Of ESG*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/?sh=6840a1861695>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (Noviembre de 2020). *Economía de Chile*. Obtenido de Ministerio de Relaciones Exteriores: <https://chile.gob.cl/teheran/sobre-chile/economia-de-chile>
- MINSAL. (2010). *Manual de manejo de residuos de establecimientos de atención de salud*.
- MINSAL. (2011). *Metas 2011-2020*.
- MINSAL. (2017). *Plan Nacional de Salud Bucal 2018-2030*.
- MINSAL. (2018). *Plan Nacional de Inversiones 2018-2022*.
- MINSAL. (2018). *Programa de Salud 2018-2022*.
- MINSAL. (2019). *Reglamento sobre manejo de residuos de establecimientos de atención de salud*.
- Morales, C. (24 de Noviembre de 2016). Chile mejora índices de distribución del ingreso, pero continúa siendo el más desigual de la Oede. *La Tercera*.
- Naciones Unidas. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Nairobi.
- Naciones Unidas. (2015). *SDG Compass*.
- Naciones Unidas. (Noviembre de 2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Neidhöfer, G. (09 de Junio de 2020). *PNUD, América Latina y el Caribe*. Obtenido de Consecuencias de la pandemia del COVID-19 en las desigualdades sociales en el largo plazo: <https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/blog/2020/consecuencias-de-la-pandemia-del-covid-19-en-las-desigualdades-s.html>
- OECD. (2019). *Estudios de la OCDE sobre Salud Pública: Chile, hacia un futuro más sano*.
- OECD. (2019). *Health at a Glance 2019*.
- OIT, O. I. (2006). *Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de la empresa*. Ginebra.

- OMS. (Noviembre de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Los efectos sobre la salud: https://www.who.int/phe/health_topics/outdoorair/databases/health_impacts/es/#:~:text=En%20efecto%2C%20la%20contaminaci%C3%B3n%20atmosf%C3%A9rica,a%20diferentes%20grupos%20de%20personas
- ONU Mujeres. (2020). *Igualdad de género: A 25 años de Beijing, los derechos de las mujeres bajo la lupa*.
- Pacto Global. (Noviembre de 2020). *¿Qué es Pacto Global?* Obtenido de Pacto Global Red Chile: <https://pactoglobal.cl/nosotros/que-es-pacto-global/>
- PNUD. (2018). *Desiguales. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*.
- RedSalud. (2019). *Investor Day*. Santiago.
- RedSalud. (2019). *Memoria anual 2019*. Santiago.
- RedSalud, C. d. (2020). *Estrategia de Sostenibilidad RedSalud V3*. Santiago de Chile.
- RobecoSAM. (2020). *CSA Companion 2020*.
- RobecoSAM. (2020). *CSA Weights Overview 2020*.
- Sachs, J. S.-T. (2019). *Sustainable Development Report 2019*. New York: Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN).
- Santos, M. (21 de Agosto de 2019). Chile afronta la peor sequía de su historia. *El Agoradiario*.
- Sochob. (16 de Abril de 2020). *Consecuencias de la pandemia de Covid-19 en la salud de los chilenos*. Obtenido de Sociedad Chilena de Obseidad: <https://www.sochob.cl/web1/consecuencias-de-la-pandemia-de-covid-19-en-la-salud-de-los-chilenos/>
- Tapia, M. J. (25 de Abril de 2020). La crisis que amenaza a las clínicas capitalinas.
- Universidad Andrés Bello. (2019). *Encuesta Nacional de Salud 2019*.
- Universidad de Chile. (Noviembre de 2020). *Universidad de Chile*. Obtenido de Crisis Climática: <https://www.uchile.cl/crisisclimatica>
- Universidad de Chile y CONAMA. (2018). *Informe País: Estado del Medio Ambiente en Chile 2018*.
- Universidad de Concepción. (2017). *Estudio de Opinión sobre el Sistema de Salud*.
- Weisser, C. V. (2019). *El derecho a la salud en una nueva constitución: Una mirada desde el derecho internacional de los Derechos Humanos*. Santiago de Chile.

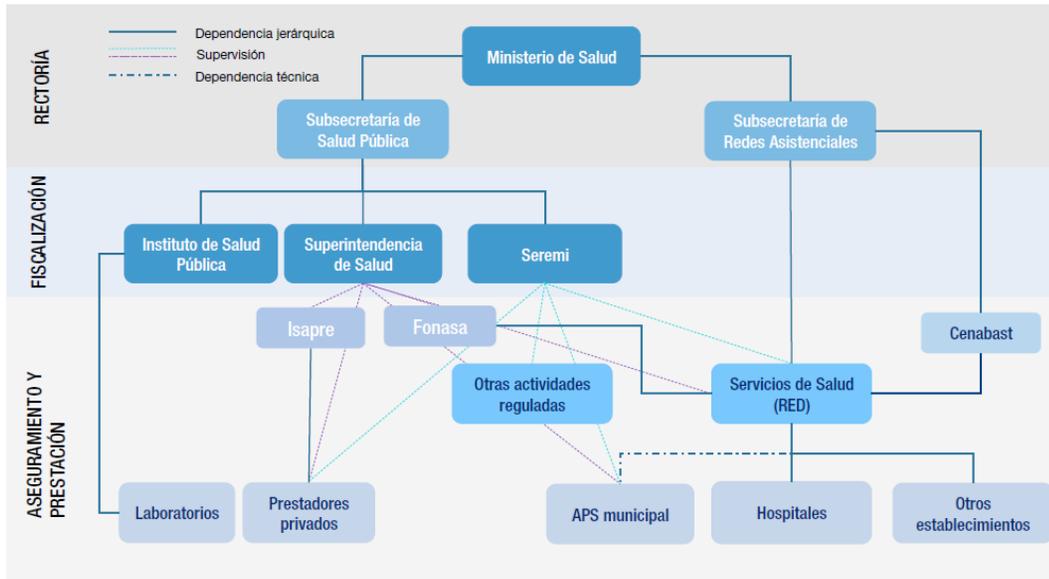
World Economic Forum. (2020). *Global Gender Gap Report 2020*.

ANEXOS

1. Anexo 1: Estructura funcional del Sistema de Salud en Chile.

Volver a El sistema de salud en Chile

Ilustración 23: Estructura funcional del sistema de salud chileno.

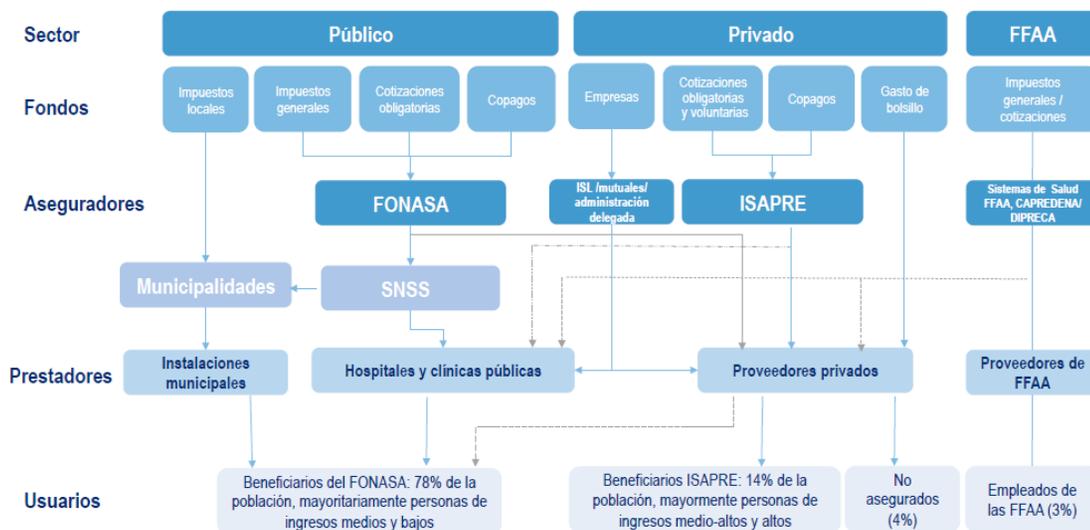


Fuente: Serie de salud poblacional: Estructura y funcionamiento del sistema de salud chileno (González C, 2019).

2. Anexo 2: Financiación y aseguramiento del sistema de salud chileno.

Volver a El sistema de salud en Chile

Ilustración 24: Financiación y aseguramiento del sistema de salud chileno.

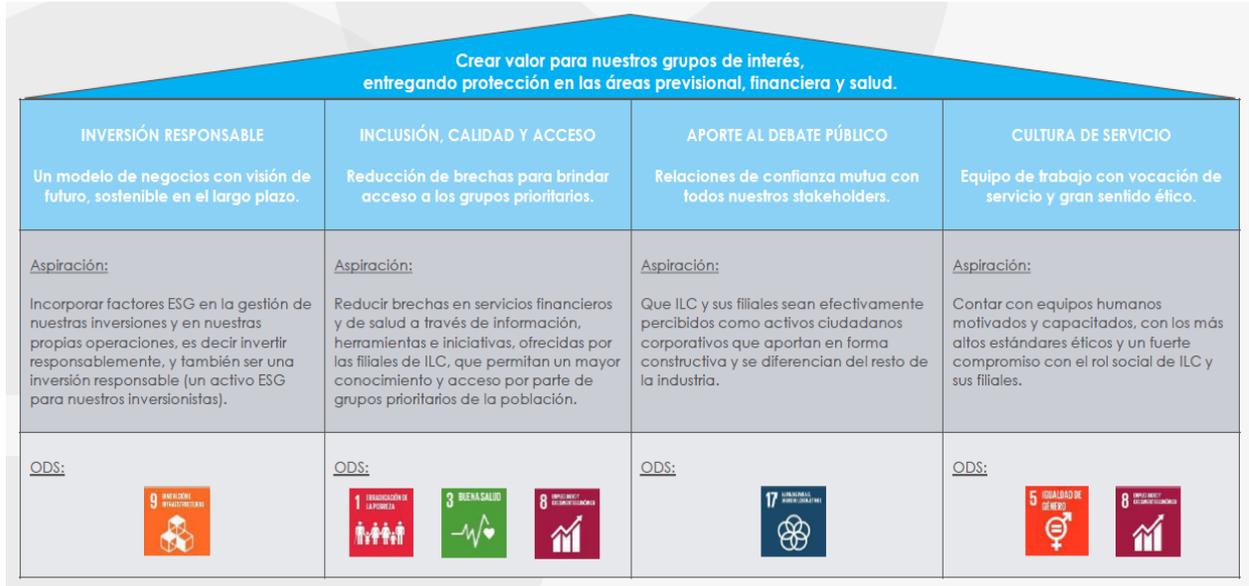


Fuente: Serie de salud poblacional: Estructura y funcionamiento del sistema de salud chileno (González C, 2019).

3. Anexo 3: Modelo estratégico sostenible de ILC 2019

Volver a Estrategia corporativa sostenible de RedSalud

Ilustración 25: Modelo estratégico sostenible de ILC, 2019.



Fuente: Documento Estrategia de Sostenibilidad RedSalud V3 (RedSalud, 2020).