



Integración AFAP, S.A.

Informe anual de Gobierno Corporativo
correspondiente al Ejercicio 2019

CONTENIDO

Introducción.....	3
1. Estructura de propiedad.....	4
2. Estructura de administración y de control.....	8
3. Sistema de Gestión de Riesgos	14
4. Auditoría Externa.....	31
5. Normativa referida a Gobierno Corporativo.....	31
6. Otra información de interés.....	31

INTRODUCCIÓN

La Administradora de Ahorro Previsional Integración AFAP, es una persona jurídica de derecho privado organizada mediante la modalidad de sociedad anónima, ésta suscribió sus Estatutos Fundacionales en fecha 22 de marzo de 1996, y los mismos fueron aprobados por la Auditoría Interna de la República Oriental del Uruguay, en fecha 09 de abril de ese mismo año, quedando establecidos en éstos las bases constitutivas de la sociedad mercantil. Asimismo, a través de la Comunicación N° 96/41, de fecha 18 de abril de 1996, esta sociedad mercantil fue habilitada por el Banco Central del Uruguay para operar como Administradora de Fondos de Ahorro Previsional.

En este sentido, es preciso indicar que la sociedad mercantil se encuentra regida por el marco legal que define los términos de constitución y funcionamiento de las Sociedades Comerciales, a saber, la Ley N° 16.060, de fecha 04 de septiembre de 1989. De igual manera, ésta se encuentra comprendida en el régimen legal aplicable al sistema de seguridad social, con especial énfasis en la Ley N° 16.713, sobre Seguridad Social, de fecha 03 de septiembre de 1995, la cual reformó el sistema de previsión social, alcanzando todas las personas con actividades amparadas por el Banco de Previsión Social (BPS), estableciendo un régimen mixto, comprendido entre aportes y jubilación, así como, por las normas concordantes y complementarias, y sus respectivos decretos reglamentarios.

Del mismo modo, la actividad desarrollada por la sociedad mercantil está sujeta al control del Banco Central del Uruguay, así como, a su régimen regulatorio, debiendo ajustar su funcionamiento a la normativa dictada por este ente contralor, con especial interés, en la Recopilación de Normas de Control de Fondos Previsionales, así como, en las circulares, los comunicados e instrucciones particulares, en materia de estabilidad y solvencia, régimen de inversiones, gestión integral de riesgos, prevención contra el lavado de activos y financiamiento al terrorismo, protección al usuario de servicios financieros, transparencia y conductas de mercado.

Seguidamente se presenta el Informe Anual de Gobierno Corporativo correspondiente al ejercicio económico 2019, en el marco de lo dispuesto en la Recopilación de Normas de Control de Fondos Previsionales, en su Libro V, sobre Transparencia y Conductas, en el Título I referido a la Transparencia, Capítulo II, sobre Informes de Gobierno Corporativo, en el Artículo 143.1.1, que prevé la presentación del Informe Anual de Gobierno Corporativo.

1. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

1.1 Capital de la sociedad mercantil: El capital integrado de la sociedad asciende a la cantidad de UYU 41.239.892,08, expresado en 190.000 acciones por un valor de UYU 38.000.000,00 y certificados provisorios por la cantidad de UYU 3.239.892,08.

1.2 Clases de Acciones: El capital está constituido por acciones nominativas, representadas por títulos y certificados provisorios.

1.3 Nómina de Accionistas: La participación accionaria en la sociedad es la siguiente **77,4%** pertenece al Banes Uruguay S.A., **14,5%** propiedad de la Federación Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FUCAC), y **8,1%** perteneciente a la Cooperativa de Provisión de Servicios Limitada (CABAL).

1.4 Movimientos más significativos acaecidos durante el ejercicio en materia accionaria: Durante el ejercicio no se registraron movimientos en la estructura accionaria.

1.5 Disposiciones estatutarias:

1.5.1 Órgano de Administración

- Administración de la sociedad: De conformidad con lo dispuesto en la **Cláusula Cuarta** del Estatuto Fundacional de sociedad ésta estará a cargo de un Directorio, cuyo número de miembros será resuelto por la Asamblea Ordinaria de Accionistas.

En este sentido, en fecha 18 de agosto de 2016, en el seno de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas de la sociedad, se decidió por unanimidad la modificación del número de integrantes del Directorio de la sociedad, constituyéndose el órgano colegiado por cinco (05) miembros, ello en apego a lo dispuesto a la **Cláusula Cuarta** del Estatuto Fundacional, dentro del límite fijado en la reforma estatutaria dispuesta por Asamblea Extraordinaria de Accionistas, celebrada en fecha 09 de diciembre de 1998, y aprobada por la Auditoría Interna de la Nación, en fecha 20 de diciembre de 1999.

Asimismo, la **Cláusula Séptima** del documento estatutario dispone que el Directorio posee facultades ilimitadas para la administración de la Sociedad, la afectación y la disposición de los bienes que integran su patrimonio, con excepción de la Reserva Especial y de la administración del Fondo de Ahorro Previsional, debiéndose ajustar éstos a los términos dispuestos en la Ley N° 16.713, sobre Seguridad Social, de fecha 03 de septiembre de 1995.

- Representación: Según lo dispuesto en la **Cláusula Octava** del documento estatutario, la representación de la sociedad será ejercida por el Presidente del Directorio o el Vicepresidente del órgano colegiado, indistintamente, o por dos Directores actuando conjuntamente, sin perjuicio de los mandatos generales o especiales que se otorguen por la sociedad.

- **Nombramiento y Elección de los Directores:** La elección y el nombramiento de los integrantes del Directorio estará a cargo de la Asamblea de Accionistas, de conformidad con lo dispuesto en la **Cláusula Quinta**, los miembros del órgano colegiado pudiendo ejercer hasta la toma de posesión.
- **Duración del mandato:** El mandato de los Directores en sus cargos se extiende por un período de dos (02) años, pudiendo ser reelegibles, y cesarán en sus cargos cuando sobrevenga cualquier causal de incapacidad, prohibición o inhabilitación, esto de conformidad con lo dispuesto en la **Cláusula Quinta** del Estatuto.
- **Remoción:** La remoción de los Directores es competencia de la Asamblea Ordinaria de Accionistas, esto en correspondencia con la **Cláusula Novena**, numeral segundo.

1.5.2 Órgano de Control

- **Síndico:** De conformidad con la decisión adoptada por los accionistas, en el seno de la Asamblea Extraordinaria, celebrada en fecha 24 de octubre de 2007, mediante la cual se decidió por unanimidad, la modificación de la **Cláusula Veinte** del Estatuto Fundacional, aprobada por la Auditoría Interna de la Nación, en fecha 22 de octubre de 2008, a través de la que se adecuó el órgano de control, remplazando a la Comisión Fiscal anteriormente prevista, por una Sindicatura de uno a tres miembros, cuyo número deberá ser resuelto por la Asamblea de Accionistas, en tal sentido, cada síndico tendrá un suplente y durará dos (2) años en sus funciones, pudiendo ser reelecto.

De igual manera, la designación, remoción y cese del Síndico es competencia de la Asamblea Ordinaria de Accionistas, esto en correspondencia con la **Cláusula Novena**, numeral segundo.

1.6 Régimen de adopción de acuerdos sociales

La **Cláusula Sexta** del Estatuto prevé que al Directorio lo convocará el Presidente o dos de sus miembros y deberá sesionar válidamente con la asistencia de la mitad más uno de sus integrantes, pudiendo ser representados los directores a los solos efectos de su voto, por otro director, mediante carta, telegrama, telefax y las resoluciones se adoptará por mayoría simple de votos presentes, en caso de empate, el presidente tendrá doble voto, sin embargo, más allá de lo dispuesto en el Estatuto Fundacional no existe un régimen de adopción de acuerdos sociales.

1.7 Reglamento de Asamblea de Accionistas

1.7.1 Asambleas de Accionistas

- **Convocatoria:** De conformidad con lo dispuesto en la **Cláusula Décima Primera** del documento estatutario, la convocatoria de cualquier tipo de Asamblea podrá ser realizada por el Directorio o por el Síndico, asimismo, éstas pudieran ser requeridas por los accionistas que representen el veinte por ciento del capital social integrado.

Asimismo, la **Cláusula Décima Segunda** establece que las convocatorias deberán publicarse por tres (03) días en el Diario Oficial, así como, en otro diario, con una anticipación mínima de diez (10) días y no mayor de treinta (30) días, y la misma deberá contener la mención del carácter de la Asamblea, la fecha, el lugar, la hora y el orden del día. De igual manera, se prevé que la segunda convocatoria podrá efectuarse simultáneamente con la antelación indicada para el mismo día, una hora después. Sin embargo, reuniéndose la totalidad del capital social integrado no serían necesarias las publicaciones, siempre que las normas legales sean observadas. A este mismo efecto, la **Cláusula Décima Tercera** prevé que las convocatorias a las Asambleas podrán efectuarse a través de citación personal fehaciente dirigida al accionista, en el domicilio registrado por éste en la sociedad.

- **Quórum para sesionar:** Según lo dispuesto en la **Cláusula Décima Sexta** del documento estatutario, en la primera convocatoria, la Asamblea Ordinaria sesionará con la asistencia de accionistas que representen la mitad más uno de las acciones, con derecho a voto, y en la segunda convocatoria con los presentes.

Por su parte, la **Cláusula Décima Séptima** del estatuto prevé que la primera convocatoria de las Asambleas Extraordinarias, sesionarán con la presencia de accionistas que representen el sesenta por ciento (60%) de las acciones con derecho a voto, y en segunda convocatoria, se requerirá la concurrencia de accionistas que representen el cuarenta por ciento (40%) de las acciones con derecho a voto.

- **Resoluciones:** La **Cláusula Décima Novena** del dispone que las Asambleas adoptarán resoluciones por mayoría absoluta de votos, de los accionistas presentes, salvo en los casos de excepciones legales.
- **Votación:** De conformidad con la **Cláusula Décima Octava** del Estatuto Fundacional, cada acción dará derecho a un (01) voto.
- **Registro de Accionistas:** El registro de accionistas se abrirá siete (07) días hábiles antes de la Asamblea, y éste se cerrará un (01) día antes de la misma, de conformidad con la **Cláusula Décima Cuarta** del documento estatutario.
- **Representación de accionistas:** Los accionistas podrán ser representados en las Asambleas por simple carta poder, telegrama colacionado o fax, éstos no podrán ser Directores, ni el Síndico, Gerentes o cualquier empleado de la sociedad, pudiendo ser suficiente el otorgamiento del mandato mediante instrumento privado, con la firma certificada notarialmente, o a través de carta poder sin firma certificada cuándo sea especial para una Asamblea, todo ello de conformidad con la **Cláusula Décima Cuarta** del documento fundacional.
- **Acceso anticipado a información relevante para la toma de decisiones:** Será nula toda decisión sobre materias extrañas a las incluidas en el ***Orden del día***, salvo los casos autorizados por la ley o cuando esté presente la totalidad del capital con derecho a voto, y la resolución se adopte por unanimidad.

Los accionistas pueden proponer temas pertinentes a incorporar al ***Orden del día***, siempre y cuando dirijan una comunicación a la Gerencia General o a los Directores, por carta o

correo electrónico, la referida información deberá enviarse a los accionistas con el **Orden del día**.

1.8 Datos de asistencia a las Asambleas celebradas en el ejercicio 2019: Durante el ejercicio 2019, se realizó únicamente la Asamblea Ordinaria de Accionistas, en la que se enumeró el porcentaje de asistencia de los accionistas, siendo el **85,5%**, registrándose los datos de asistencia en el **Libro de Registro de Asistencia de Accionistas a las Asambleas**. De igual manera, no ha sido necesario tomar medidas para fomentar la participación de los accionistas a las Asambleas.

1.9 Acuerdos adoptados en las Asambleas Generales:

Asamblea Ordinaria de Accionistas, de fecha 26 de abril de 2019, a la que asistió el 85,5% de los accionistas, resolviéndose los temas del **Orden del día** por unanimidad, a saber:

1. Balance General, Estado de Situación Patrimonial y de Resultados al 31 de diciembre de 2019
2. Memoria Anual
3. Informe Anual de la Sindicatura
4. Informe Anual del Comité de Auditoría
5. Proyecto de Distribución de Utilidades
6. Elección de los miembros del Directorio y el Síndico
7. Otros asuntos, Informe sobre el Impacto de la Ley 19.590, al 28 de febrero de 2019

2. ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN Y DE CONTROL

2.1 Integración del Directorio

DIRECTOR (A)	CARGO	FECHA NOMBRAMIENTO ASAMBLEA ACCIONISTAS	FECHA TOMA DE POSESIÓN DEL CARGO	PERFIL PROFESIONAL
XABIER LEÓN ANCHUSTEGUI	PRESIDENTE	24/08/2017	07/12/2017	LICENCIADO EN ESTUDIOS INTERNACIONALES
JOSE NOEL ZAMORA	VICEPRESIDENTE	22/11/2016	<u>24/03/2017</u> (DIRECTOR) <u>27/05/2019</u> (VICEPRESIDENTE DEL DIRECTORIO)	LICENCIADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ABOGADO
VANESSA CHANG MOLINA	DIRECTORA	31/08/2015	28/06/2016	CONTADORA PÚBLICA

En este sentido, es preciso indicar que todos los miembros del Directorio tomaron debida posesión de sus cargos una vez cumplido el procedimiento dispuesto en el Artículo 10 de la Recopilación de Normas de Control de Fondos Previsionales, y luego de haber obtenido la **No Objeción** del nombramiento por parte de la Superintendencia de Servicios Financieros.

Breve descripción de las funciones y facultades del Directorio:

En concordancia con el marco legal que define los términos de constitución y funcionamiento de las Sociedades Comerciales, así como, por la normativa establecida por el Banco Central del Uruguay, el Directorio es el órgano que ejerce la administración efectiva de la Administradora, responsable de definir la estrategia de negocios y controlar su implementación, y en términos generales, sus funciones son todas las necesarias para dirigir y administrar la Sociedad Mercantil, con la finalidad de dar cumplimiento a su objeto social.

Salvo en las materias reservadas a la competencia de la Asamblea de Accionistas, el Directorio es el máximo órgano de decisión de la Administradora y ejerce sus competencias de forma autónoma respecto de los demás órganos de la sociedad. En tal sentido, la **Cláusula Séptima** del documento estatutario dispone que el Directorio posee facultades ilimitadas para la administración de la Sociedad, la afectación y la disposición de los bienes que integran su patrimonio, con excepción de la Reserva Especial y de la administración del Fondo de Ahorro Previsional, debiéndose ajustar éstos a los términos dispuestos en la Ley N° 16.713, sobre Seguridad Social, de fecha 03 de septiembre de 1995

Sin perjuicio de lo anterior, la política del Directorio es delegar la gestión ordinaria en la Gerencia General y concentra su actividad en la función general de supervisión, asumiendo directamente las responsabilidades que esta función comporta, entre sus responsabilidades se incluyen las siguientes:

- Aprobar la estructura orgánica, jerárquica y funcional de la institución.
- Designar al Presidente, Vicepresidente del Directorio, Gerente General, así como, la designación del personal de Alta Gerencia.
- Tomar conocimiento periódicamente de los informes de actividad de todos los Comités y de la Alta Gerencia, con la finalidad de su revisión, aprobación y, monitoreo de sus gestiones, en ejercicio de las atribuciones de supervisión del desempeño de todos quienes presten funciones al servicio de la Administradora.
- Aprobar el Código de Ética y el Código de Buenas Prácticas y asegurar que la Alta Gerencia tome las medidas necesarias para su adecuada implementación en toda la institución.
- Aprobar y revisar periódicamente las estrategias y políticas, así como. los planes tendientes a su implementación, en materia de gestión integral del riesgo, gestión del negocio, prevención y control del lavado de activos y financiamiento al terrorismo, y en general todas las actividades de la Administradora.
- Tomar conocimiento anualmente de los estados contables y de los informes del auditor externo, con el propósito de revisarlos y someterlos, junto con la memoria anual y el proyecto de distribución de utilidades, al conocimiento y aprobación de los Accionistas.
- Aprobar aquellos actos y operaciones que tengan especial relevancia para la Administradora, en particular aquellas operaciones que impliquen la adquisición y disposición de activos sustanciales, así como, la vigilancia de la correcta aplicación del Fondo de Ahorro Previsional y su rentabilidad.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentaciones e instrucciones particulares impartidas por el Supervisor, así como, el estatuto y toda la normativa propia de la Administradora.
- Asegurar que se tomen las medidas necesarias para gestionar cada riesgo en el marco de las políticas y estrategias adoptadas, así como, garantizar que se cuenten con los recursos necesarios para ello, incluyendo los asignados al Oficial de Cumplimiento.
- Asignar los recursos suficientes a la Auditoría Interna y al Comité de Auditoría, y asegurar mediante evaluaciones periódicas, que lleven a cabo toda la actividad necesaria a fin de validar que se realice correctamente el monitoreo de los procesos, las políticas, los procedimientos y los controles, y que se tomen acciones apropiadas ante debilidades o fallas significativas.
- Revisar periódicamente el cumplimiento de las normas de independencia del auditor externo.

Composición, integración y funcionamiento del resto de los órganos de administración:

En fecha 02 de septiembre de 2019, el Directorio de Integración AFAP S.A. en su sesión N° 290, a través de la Resolución N° 290.3 aprobó el redimensionamiento de las instancias de administración que funcionan al amparo del Gobierno Corporativo, con el fin de fortalecer

su estructura, instruyendo la reducción de la estructura de conformación de los comités, así como, el ajuste en su normativa de funcionamiento, manteniéndose únicamente los comités que se señalan a continuación:

1. Comité de Auditoría
2. Comité de Riesgos
3. Comité de Inversiones
4. Comité Gerencial
5. Comité de Tecnología de la Información

COMITÉ	MIEMBROS CON DERECHO A VOTO	RESUMEN DE LAS FUNCIONES	SESIONES 2019
Comité de Riesgos	Gerente General Gerente Comercial Gerente de Inversiones Gerente de Administración y Finanzas Coordinador de Tecnología de la Información Coordinador de Talento Humano Oficial de Cumplimiento (con derecho a voz)	Vigilar que las operaciones de la Institución se ajusten a las políticas y procedimientos para la Gestión Integral de Riesgos, así como a los límites de exposición al riesgo, aprobados por Directorio y asistir a este órgano en el cumplimiento de sus obligaciones como responsable máximo por el adecuado funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos.	04
Comité de Inversiones	Gerente General Gerente de Inversiones Gerente de Administración y Finanzas Coordinador de Gestión Integral de Riesgo (con derecho a voz) Oficial de Cumplimiento (con derecho a voz)	Sugerir la estrategia de inversión del FAP en correspondencia con los lineamientos emanados por el Directorio Ejecutivo, en observancia de la normativa que regula la actividad, y supervisa el adecuado cumplimiento de la política de inversiones.	43
Comité Gerencial	Gerente General Gerente Comercial Gerente de Inversiones Gerente de Administración y Finanzas Coordinador en Tecnología de la Información Coordinadora de Talento Humano Coordinador de Gestión Integral de Riesgo (con derecho a voz) Oficial de Cumplimiento (con derecho a voz) Auditor Interno (con derecho a voz)	Efectuar el seguimiento continuo a la gestión estratégica de la Administradora, en función de los lineamientos del Directorio.	04

Comité de Tecnología de la Información	Gerente General Responsable de la Seguridad de la Información Coordinador de Tecnología de la Información.	Definir las estrategias, lineamientos y objetivos en materia de Tecnología y Seguridad de la Información para soportar de manera eficaz, eficiente y segura los servicios del negocio, procurando los recursos y medios para alcanzarlos, así como, los mecanismos de seguimiento.	No se efectuaron reuniones durante el año 2019
--	--	--	--

2.2 Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría es un Comité del Directorio que reportará directamente a éste. La mayoría de sus miembros no deberá desarrollar funciones gerenciales o administrativas en la Institución y deberá actuar con independencia. Las remuneraciones que perciban los integrantes del Comité por su calidad de tales no podrán estar vinculadas a los resultados de la Institución.

En tal sentido, la responsabilidad primordial del Comité de Auditoría es contribuir a la aplicación y funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos de la Institución. Esta responsabilidad se extiende al compromiso de ejercer como nexo entre el Directorio, los Auditores Externos, la Auditoría Interna y la Alta Gerencia.

Asimismo, en fecha 12 de marzo de 2019, en el seno de sesión de la sesión N° 280, a través de la Resolución N° 280.2, el Directorio de Integración AFAP aprobó la conformación de este Órgano de Control con los siguientes miembros: Directora Vanessa Chang, Alejandra Risso y Fernando Salinas, y durante el año 2019 se efectuaron 06 sesiones.

Entre sus responsabilidades se incluyen las siguientes:

- Vigilar el adecuado funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos;
- Implementar un proceso orientado a identificar áreas de riesgo donde se debe profundizar las tareas de Auditoría y documentar sus resultados por lo menos anualmente.
- Revisar y aprobar el estatuto de la función de Auditoría Interna e informar al Directorio;
- Revisar y aprobar el plan anual de Auditoría Interna, así como su grado de cumplimiento;
- Examinar los informes emitidos por la Auditoría Interna;
- Proponer la selección, nombramiento, reelección y sustitución del Auditor Externo o firma de Auditores Externos; así como, las condiciones de su contratación;
- Informarse acerca del plan de la Auditoría Externa y de los resultados de su trabajo; mantener una comunicación eficaz y exigirle que le informe sobre todos los asuntos pertinentes de forma que permita a dicho comité desempeñar sus responsabilidades de vigilancia y mejorar la calidad de la auditoría.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de las normas de independencia de los Auditores Externos;
- Realizar el seguimiento de las recomendaciones hechas tanto por el área de Auditoría Interna como por los Auditores Externos, en particular, sobre las

debilidades de control detectadas, con miras a fortalecer el proceso de respuesta de la gerencia a esas recomendaciones;

- Conocer los estados contables semestrales y anuales, así como, toda otra información contable relevante;
- Acceder a los resultados obtenidos por el Síndico en la realización de sus tareas, según surja de sus respectivos informes;
- Mantener comunicación periódica con la Superintendencia de Servicios Financieros a fin de conocer sus inquietudes, los problemas detectados en la supervisión de la Institución; así como, el seguimiento llevado a cabo para su solución;
- Revisar las políticas establecidas en la Empresa relativas al cumplimiento de leyes y regulaciones, normas de ética, conflictos de intereses e investigaciones por faltas disciplinarias y fraude.

2.3 Personal Superior y Síndico

León Anchustegui, Xavier
Presidente Del Directorio

Zamora, José Noel
Vicepresidente

Chang Molina, Vanessa
Director y Miembro del Comité De Auditoría

Avendaño Guédez, Vanessa
Gerente General
Responsable de la Ejecución de los Procedimientos de Resguardo de Datos, Software y Documentación

Risso García, Alejandra
Miembro del Comité de Auditoría

Salinas Jiménez, Fernando
Miembro del Comité de Auditoría

Vique Pérez, Luis
Síndico

Delgado Larrechart, Gabriela
Gerente de Administración y Finanzas
Responsable del Régimen de Información

Palma Pérez, Bernardo
Gerente Comercial

Rodríguez Padilla, Martín
Gerente de Inversiones

Alayón Arguinzones, María Elena
Oficial de Cumplimiento
Responsable por la Atención de Reclamos

Gómez Crosta, Julio
Auditor Interno

Magnou Romero, Guillermo
Coordinador de Gestión Integral de Riesgos

Mendez, Rafael
Coordinador de Tecnología Informática

Piñeyro, Carolina
Coordinadora de Talento Humano

2.4 Informes sobre las actividades de los órganos de administración y de control

La actuación de los órganos de administración las actividades y decisiones adoptadas se documentan a través de Actas del Directorio, éstas son incorporadas al Libro de Actas del Directorio. En el caso de los Comités en funcionamiento, sus sesiones y resoluciones se documentan en actas.

En tal sentido, el Directorio celebró 18 sesiones en el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2019, plasmadas en las actas identificadas con los números 275 a 293 inclusive.

Por su parte, los informes del Síndico han sido presentados a la Asamblea de Accionistas y a la Auditoría Interna del Accionista, Banco Bandes Uruguay S.A.

2.5 Ceses producidos durante el período en los órganos de administración y de control

Durante el año 2019 se produjo el cese de dos miembros del Comité de Auditoría, Félix Silva, quien dejó de prestar sus servicios profesionales como responsable del Área de Riesgo y Cumplimiento de la Administradora, y Rodrigo Coutinho; a este efecto, el Directorio de Integración AFAP, en el seno de sesión de la sesión N° 280, de fecha 12 de marzo de 2019, a través de la Resolución N° 280.2, aprobó incorporar a Fernando Salinas, **Gerente de Operaciones Generales de Banco Bandes Uruguay**, para conformar este Órgano de Control, junto a la Directora Vanessa Chang y a Alejandra Risso, **Auditora Interna del Banco Bandes Uruguay**, quedando constituido por estos tres miembros.

3. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

El Directorio de Integración AFAP, en el seno de sesión de la sesión N° 262, de fecha 28 de febrero de 2018, a través de la Resolución N° 262.2, aprobó la creación de la “Unidad de Riesgo y Cumplimiento” asignándole unos objetivos:

- a. Velar por una gestión integral de riesgos eficaz y eficiente, procurando alinear el tratamiento de los riesgos asumidos por la Institución con el apetito de riesgo definido, tanto en términos del Fondo de Ahorro Previsional como de la Administradora.
- b. Llevar a cabo sus funciones de acuerdo con la Recopilación de Normas de Control de Fondos Previsionales y los Estándares Mínimos de Gestión para Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional, emitidos por el Banco Central del Uruguay.
- c. Identificar, medir, analizar, controlar, monitorear y generar información en forma integral de los riesgos que enfrenta la Institución y el Fondo que ésta administra.
- d. Proponer y difundir políticas y procedimientos tendientes al mantenimiento de niveles adecuados de riesgo, apoyar y asistir a las demás unidades de la institución en la adecuada gestión de los riesgos derivados de sus áreas de responsabilidad, de conformidad con las exigencias normativas y mejores prácticas.
- e. Ser el interlocutor con los auditores internos y externos.
- f. Llevar adelante la función de cumplimiento (prevención de lavado y legitimación de capitales).
- g. Tener a su cargo el sector de Back Office del FAP.
- h. Todas aquellas tareas que definan la normativa, políticas y procedimientos en materia de Riesgos, Cumplimiento, Seguridad de la Información, y coordinación de Auditoría.

Posteriormente, el Directorio de Integración AFAP, en el seno de la reunión N° 264, celebrada en fecha 06 de abril de 2018, a través de la Resolución N° 264.7, aprobó la designación de Félix Eduardo Silva Córdoba como *Oficial de Riesgo y Cumplimiento*.

Ahora bien, la Administradora realizó las gestiones indicadas seguidamente, en atención a lo dispuesto en la Recopilación de Normas de Control de Fondos Previsionales, artículo 30.3.3 (REQUISITOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO) Libro II – Estabilidad y Solvencia, Título I – Gobierno Corporativo y Sistema de Gestión Integral de Riesgo, el cual señala que *“Independientemente de la estructura adoptada, un gobierno corporativo eficaz deberá comportar, entre otros: el control y la gestión de potenciales conflictos de interés entre los accionistas, los directivos, la alta gerencia y otras partes vinculadas”*:

- a) Contratación de servicios externos a la empresa YSA “Yunisbel Serangelli, Asesor de Control y Estudios, FP”, con el propósito de que la Administradora estableciera dentro de su sistema de control interno las normas, políticas, procedimientos y matriz de segmentación de riesgo por factores de los clientes de Integración AFAP S.A., orientados a la prevención y control para el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo, de acuerdo al ordenamiento jurídico Uruguayo y a las recomendaciones emitidas por el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI).

Es de indicar que, en fecha 28 de febrero de 2019, el Directorio de Integración AFAP, en el seno de la sesión N° 279, mediante resolución N° 279.2, aprobó la Matriz de segmentación de riesgos de clientes, y en fecha 17 de mayo de 2019, en el seno de sesión N° 283, a través de la resolución N° 283.5, autorizó la implementación del Manual de políticas y

procedimientos para la prevención, administración y mitigación de los riesgos relacionados con los delitos del lavado de activos y financiamiento al terrorismo (LA/FT).

- b) En fecha 01 de julio de 2019, la Administradora celebró un contrato de Arrendamiento de Servicios con la empresa DATASEC S.R.L cuyo objetivo principal es la prestación de servicios de tercerización de tareas de seguridad de la información, con el propósito de garantizar la continuidad del negocio, así como, el cumplimiento de las disposiciones previstas en la normativa.
- c) Respecto al Auditor Interno, en fecha 29 de marzo de 2019, el Directorio durante la reunión N° 282, mediante resolución N° 282.8, procedió a aprobar la designación de Julio Gómez Crosta, como Auditor Interno de la Administradora, bajo la dependencia directa del Órgano Colegiado.

Por otra parte, en fecha 23 de mayo de 2019, en el seno del Comité de Auditoría N° 04, a través del Acta N° AR-CA 04/19, se dejó constancia de la designación de los cargos del Comité de Auditoría, resultando: Vanessa Chang, Fernando Salinas y Julio Gómez como Presidente, Vicepresidente y Secretario, junto a Alejandra Risso.

Asimismo, en fecha 23 de agosto de 2019, el Directorio de Integración AFAP, en el marco de la sesión N° 288, a través de la resolución N° 288.3, autorizó la regularización de las funciones y objetivos que debe llevar a cabo la Unidad de Riesgo, ello en concordancia con lo dispuesto en la Recopilación de Normas de Control de Fondos Previsionales, instruyendo además que a partir de la regularización de sus funciones y objetivos se denominaría “Coordinación de Gestión Integral de Riesgo”.

Por otra parte, en fecha 30 de agosto de 2019, el Directorio de Integración AFAP, en el seno de la sesión N° 289, a través de la resolución N° 289.4, aprobó la actualización del Manual de Políticas de Gestión de Riesgos, dejando sin efecto la versión anterior, aprobada en fecha 06 de agosto de 2018, durante el encuentro N° 269, a través de la resolución N° 269.2, estableciéndose como objeto de dicho documento el establecimiento de las políticas, principios básicos y marco general para la gestión integral de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la Administradora y el Fondo de Ahorro Previsional, asegurando una gestión objetiva y sistemática, que fortalezca el compromiso de la Dirección con una gestión robusta, eficaz y eficiente de los riesgos.

Para el cumplimiento de este objetivo, se establecen las normas básicas para la gestión de riesgos que recogen las mejores prácticas en materia de gestión de riesgos, y cumplen con lo establecido en la Recopilación de Normas de Control de Fondos, con relación al Gobierno Corporativo y al Sistema de Gestión Integral de Riesgos, así como, en las disposiciones del Banco Central del Uruguay, siendo éstas aplicables a todas las áreas y procesos ejecutados en la Administradora, incluyendo al fondo previsional por ésta.

Asimismo, la eficacia en la gestión de los riesgos que afectan a la Institución depende de la difusión, comprensión y una adecuada implementación de los principios y lineamientos establecidos, en particular, las políticas, límites y metodología definidos, y los roles y responsabilidades para su gestión.

La Administradora Integración AFAP se encuentra comprometida en seguir fortaleciendo la gestión del riesgo y los sistemas de control interno. A efectos de alcanzar este objetivo, la determinación del Apetito de Riesgo constituye un componente fundamental.

El Apetito de Riesgo es el umbral de riesgo que la institución está dispuesta a asumir para llevar a cabo su plan estratégico y cumplir con las obligaciones con los accionistas. El apetito de riesgo puede ser expresado en términos cuantitativos y cualitativos. La definición de este umbral considera la posibilidad de ocurrencia de condiciones y eventos extremos. Asimismo, debe reflejar el potencial impacto en los resultados y el nivel de capital de la institución y en el fondo previsional. El Apetito de Riesgo se explicita y materializa a través de los siguientes elementos:

- Declaración de Apetito a Riesgo: recoge los principios generales de la estrategia de riesgos de la institución y el perfil de riesgos objetivo.
- Métricas Fundamentales: plasman en términos cuantitativos los principios y el perfil de riesgo objetivo recogido en la declaración de Apetito a Riesgo.
- Límites: articulan el Apetito a Riesgo a nivel de áreas de negocio, tipologías de riesgo, o cualquier otra segregación que se considere apropiada, permitiendo su integración en la gestión.

La declaración de Apetito a Riesgo tiene los siguientes objetivos:

- Reflejar la estrategia de Integración AFAP y los niveles máximos de riesgo que la administradora está dispuesto a asumir.
- Establecer guías de actuación y un marco de gestión a mediano y largo plazo que evite actuaciones que puedan comprometer la viabilidad de la institución o como parte del conglomerado.
- Establecer un marco de relación con la Entidad Controlante (Banco Bandes Uruguay S.A.), preservando la autonomía en la toma de decisiones, asegurando la consistencia en el desempeño y evitando comportamientos dispares.
- Establecer un lenguaje y una cultura de riesgos consistentes con los definidos a nivel corporativo.
- Alinear la actuación de la Administradora con los requerimientos regulatorios a través de un marco integral y estable de gestión del riesgo.

Los riesgos identificados como significativos por el Directorio de Integración AFAP, y por lo tanto se deben manejar explícitamente, son los siguientes:

- ✓ Riesgo Estratégico
- ✓ Riesgo de Crédito
- ✓ Riesgo de Mercado
- ✓ Riesgo de Liquidez
- ✓ Riesgo Operacional (incluye el Riesgo de Cumplimiento y el Riesgo de Seguridad de la Información)
- ✓ Riesgo Reputacional
- ✓ Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo

A tal efecto, La Administradora fijó tres (3) indicadores claves de riesgo y sus respectivos límites, que se presentan a continuación:

- Diferencia Patrimonial (D): se define como la diferencia entre el Patrimonio Neto de la Administradora (P), la Reserva Especial (RM) y el Requerimiento Mínimo Patrimonial (PM).

El Apetito de Riesgo establece que al cierre de cada mes la Diferencia Patrimonial se encuentre por encima del 20% del patrimonio mínimo (establecido en el artículo 30.4 de la RNCFP), para hacer frente a cualquier adversidad. Si la misma se encuentra entre el 5% y el 20% del patrimonio mínimo, se deberá informar al Directorio, en cuanto se detecte, dicha situación y las medidas pertinentes para revertir la diferencia en un plazo máximo de seis (6) meses. En caso de que la Diferencia Patrimonial se encuentre por debajo del 5% del patrimonio mínimo, se deberá informar al Directorio dicha situación y la implementación del plan de acción para revertir el indicador en un plazo máximo de tres (3) meses.

- Diferencia de Rentabilidad Mínima (DRM): se define como la diferencia entre la rentabilidad bruta real anual y la rentabilidad mínima anual promedio del régimen de cada Sub-Fondo, según lo establecido por el Artículo 117 de la ley 16.713.

El Apetito de Riesgo establece que al cierre de mes el DRM se encuentre por arriba del 1,5%. Si el DRM se encuentra entre 0,5% y 1,5% se deberán analizar las proyecciones a (6) seis meses para valorizar si alguna se encuentra por debajo del 0,5%, de ser así se deberá de implementar el plan de contingencia con un plazo máximo de seis (6) meses. Si el DRM se encuentra por debajo del 0,5% se deberá implementar el plan de acción para revertir la situación con un plazo máximo de tres (3) meses, minimizando la probabilidad de que este indicador tome valores negativos. Cuando se genere cualquiera de estas situaciones se deberá informar al Directorio.

- Control Presupuestal (CP): se define como el cociente entre los Resultados del Ejercicio reales sobre los Resultados del Ejercicio Presupuestados.

El apetito de riesgos establece que dicho cociente debe estar por encima de 0,95. En caso de que el cociente se encuentre entre 0,95 y 0,85 se deberá informar al Directorio dicha situación y las medidas pertinentes para revertir el cociente en un plazo máximo de seis (6) meses o al cierre del ejercicio. Si el cociente se encuentra por debajo de 0,85 se solicitará a la Alta Gerencia que implemente el plan de acción para revertir el resultado en un plazo máximo de tres (3) meses o el cierre del ejercicio.

De igual manera, Integración AFAP ha establecido dentro de su Gobierno Corporativo, un marco para la gestión de riesgo que incluye una estructura organizacional, políticas, procesos y procedimientos comunes a toda la Institución; para identificar, evaluar, controlar, mitigar y monitorear los riesgos. Asimismo, cuenta con un modelo de gestión y control de riesgos basado en tres líneas de defensa, el cual está compuesto por una línea de negocio, una función de gestión de riesgo y una función de cumplimiento, éstas independientes de la primera línea de defensa, así como, una función de auditoría interna independiente.

- La línea de negocio “primera línea de defensa” es donde se generan primordialmente los riesgos y es responsable de su gestión continua.
- La Gestión del riesgo, “segunda línea de defensa”, es responsable de identificar,

medir, controlar y monitorear el riesgo, en forma independiente de la primera línea de defensa. La función de cumplimiento es también parte de esta segunda línea; es responsable de realizar el seguimiento continuo del cumplimiento de la legislación, normas de gobierno corporativo, regulaciones, códigos y políticas a las que esté sujeta la institución.

- La función de Auditoría Interna es la “tercera línea de defensa”. La misma debe realizar auditorías y revisiones independientes de las dos líneas anteriores, para garantizar al Directorio que el marco de gobierno general, incluido el marco de gestión de riesgos, es eficaz y que existen y se aplican consistentemente las políticas y procesos definidos.

PRINCIPIOS GENERALES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Integración AFAP ha implementado un sistema de gestión de riesgos que tiene como objetivo establecer el marco para el tratamiento de los riesgos a los que está expuesto. La gestión de riesgos deberá realizarse según los siguientes principios:

- Tener los perfiles de riesgos de la Institución definidos y adecuados a los objetivos estratégicos.
- Garantizar el involucramiento de la Dirección y la Alta Gerencia en la gestión de riesgo
- Ser integral, proactiva y participativa.
- Disponer de atribuciones y mecanismos de control que permitan medir y gestionar los riesgos, anticipándonos a posibles pérdidas por la materialización de los mismos.
- Garantizar la adecuada segregación de funciones e independencia.
- Tener establecidos sistemas adecuados de identificación, medición, control y seguimiento de los riesgos.
- Promover y difundir dentro de la organización una cultura de gestión de riesgos.
- Mantener en revisión periódica las políticas, procedimientos y metodologías para la adecuada gestión de riesgos.
- Contar con recursos humanos y materiales adecuados para la gestión de riesgos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La gestión de riesgos se sustenta en una estructura organizacional adecuada para la definición, administración y el control de todos los riesgos asociados a sus actividades. La misma debe considerar aspectos tales como el número de afiliados, el volumen de activos que administra y sus relaciones con otras entidades, en particular con las entidades vinculadas. La estructura organizacional debe diseñarse de forma tal de minimizar los conflictos de interés que pudieran surgir entre las actividades propias de la entidad y el desempeño de las funciones de gestión de riesgos y control interno.

En el marco del proceso de gestión de riesgos, la estructura organizacional de Integración AFAP tiene como principio fundamental garantizar la independencia de las áreas que participan en la toma de decisiones de las que realizan las labores de monitoreo, control y registro de las operaciones. De esta manera, se evita que surjan situaciones de conflicto de interés.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

➤ Directorio

Es el órgano que ejerce la administración de la Institución y, como tal, es el responsable máximo por el adecuado funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos. Es el responsable de la conducción global de la Institución, de la aprobación de las políticas, de la determinación del apetito al riesgo y del control de la gestión de riesgos.

Su rol es definir los lineamientos principales de las políticas de gestión de riesgo, incluyendo en ésta los límites internos que serán utilizados en el control de dichos riesgos.

➤ Comité de Inversiones

Es el órgano encargado de sugerir la estrategia de inversión del FAP, atendiendo a las directrices emanadas del Directorio, y de supervisar el adecuado cumplimiento de la política de inversiones. Debe definir parámetros cuantitativos para la aprobación de inversiones según el riesgo asociado a cada tipo de instrumento, establecer topes y condiciones que deben cumplir las distintas clases de activos y los emisores, proveer información al Directorio, entre otras responsabilidades.

Su rol es revisar periódicamente los indicadores de riesgo de mercado, crédito y liquidez definidos por el Directorio. Este Comité evalúa sus tendencias con el objetivo de establecer los cursos de acción para cumplir los lineamientos establecidos por el Directorio.

➤ Comité de Riesgos

Es un órgano interno con dependencia de Directorio, de carácter consultivo, sin funciones ejecutivas, con facultades de información, asesoramiento y propuesta dentro de su ámbito de actuación. El objetivo del Comité de Riesgos es vigilar que las operaciones de la Institución se ajusten a las políticas y procedimientos para la Gestión Integral de Riesgos, así como, a los límites de exposición al riesgo, aprobados por Directorio y asistir a este órgano en el cumplimiento de sus obligaciones como responsable máximo por el adecuado funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos.

➤ Comité de Auditoría

La responsabilidad primordial del Comité de Auditoría, en el marco de la gestión de riesgos, es contribuir a la aplicación y funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos de la Institución. Esta responsabilidad se extiende al compromiso de ejercer como nexo entre el Directorio, los Auditores Externos, la Auditoría Interna y la Alta Gerencia. Este Órgano de Control debe procurar que el sistema adoptado por la Institución permita una apropiada identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos que ésta asume y que se tomen las medidas necesarias para su mantenimiento en forma continua.

➤ Alta Gerencia

La Alta Gerencia es responsable de la implementación de las políticas, procedimientos, procesos y controles necesarios para gestionar las operaciones y riesgos que enfrenta la Institución, para cumplir con los objetivos estratégicos y actuar dentro del apetito de riesgo fijados por el Directorio.

➤ Auditoría Interna

La función de Auditoría Interna debe proporcionar fiabilidad al Directorio y al Comité de Auditoría sobre la calidad y la eficacia de los sistemas y procesos de control interno, y sobre los procesos de gestión del riesgo, cumplimiento y gobierno corporativo de la institución, ayudando con ello al Directorio y al Comité de Auditoría a velar por su institución y reputación. Debe realizar una valoración de la aplicación y eficacia de las técnicas de gestión del riesgo y de los métodos de evaluación del riesgo.

➤ Auditoría Externa

Si bien los auditores externos no son parte de la Institución y por lo tanto no son parte del sistema de control interno, tienen un impacto relevante sobre la calidad de la administración de riesgos a través de sus actividades de auditoría. Los auditores externos deben conocer y comprender el sistema de control interno con el objeto de evaluar la confiabilidad de él, para de esta manera, determinar la naturaleza, oportunidad y ámbito de sus propios procedimientos de auditoría. En particular, que el auditor externo se pronuncie sobre el Sistema de Gestión Integral de Riesgos de la Institución, constituye un insumo importante para mejorar el proceso.

➤ Unidad de Gestión Integral de Riesgo

Es responsable de realizar actividades operativas respecto de la administración integral de riesgos, evaluar la información presentada por las distintas áreas del negocio, revisar y proponer políticas, procedimientos y sistemas para la administración integral de riesgos que incluyan niveles de tolerancia, límites y otros mecanismos de control de exposición total al riesgo por tipo de riesgo, así como difundir las mismas. Debe reportar al Directorio en forma periódica respecto a la exposición total e individual, por tipo de riesgo, cambios sustanciales en las mismas, el cumplimiento de las políticas, procedimientos y límites aprobados, identificar las causas de tales incumplimientos y proponer medidas correctivas. Esta Unidad es independiente de las unidades operativas a fin de evitar conflictos de interés y asegurar una adecuada separación de responsabilidades.

➤ Unidades operativas

Las unidades operativas en el cumplimiento de su función generan y/o asumen riesgos. Por consiguiente, son responsables por la administración y mitigación de éstos. Por su parte, el dueño de proceso es responsable de la correcta ejecución del proceso a su cargo y de administrar la mejora continua, así como, de la aplicación de todas las políticas, manuales, procedimientos e instructivos para la correcta gestión del riesgo, con el fin de cumplir con los objetivos de la Institución, asegurando que el nivel de riesgo residual asociado a la gestión realizada esté dentro de los niveles aprobados por la Dirección.

Atendiendo a los riesgos identificados como significativos por el Directorio de Integración AFAP, seguidamente se precisan las políticas atinentes a cada riesgo:

RIESGO ESTRATÉGICO

Orientada a fijar los lineamientos específicos que el Directorio de Integración AFAP ha dispuesto para llevar a cabo la gestión de riesgo de estratégico. En estos lineamientos se definen, entre otros aspectos, los procesos a implementar por la Unidad de Gestión Integral de Riesgos para evaluar la vulnerabilidad de la Institución ante la ocurrencia de eventos de pérdida, comprender su perfil de riesgo y adoptar las medidas correctivas que sean pertinentes.

El riesgo estratégico se define como el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital vinculado a la incapacidad de identificar y reaccionar apropiadamente a las oportunidades o amenazas que surgen de los cambios en los mercados, algunos de los cuales pueden surgir como cambios políticos o económicos, cambios en las necesidades de los clientes, tendencias demográficas, tecnologías disruptivas, cambios regulatorios, o políticas de la competencia.

A partir de la definición de riesgo estratégico el Directorio identificó los siguientes factores de riesgos:

- Cambios Políticos.
- Cambios Económicos.
- Necesidades de los Clientes.
- Tendencias Demográficas.
- Tecnologías Disruptivas.
- Cambios Regulatorios.
- Políticas de la Competencia.

CONTROL Y MITIGACIÓN

Una vez evaluados los riesgos, se deberá determinar cómo responder a ellos, todo riesgo que vaya más allá del Apetito de Riesgo de Integración AFAP deberá ser evaluado por los responsables de su gestión, y deben ser atendidos bajo alguna de las opciones de tratamiento enunciadas a continuación:

- Implementar todos los controles necesarios a los efectos de mitigar los riesgos y obtener un riesgo residual inferior al máximo aceptable.
- No transferir ninguno de los riesgos que deben ser tratados, hasta no haber implementado los controles que se consideren necesarios.
- Aceptar expresamente solamente aquellos riesgos que luego de haber sido mitigados se mantenga con un riesgo residual inaceptable y que el continuar intentar mitigarlos o eliminarlos vaya en contra de la realidad y posibilidades actuales de la empresa.

Integración AFAP cuenta con un proceso de monitoreo y divulgación eficaz a los fines de facilitar la rápida detección y corrección de las posibles deficiencias que se produzcan en sus políticas y procesos de gestión de riesgo estratégico.

DECLARACIÓN DE APETITO DE RIESGO

Integración AFAP reconoce el riesgo estratégico como un riesgo que la Entidad debe manejar explícitamente, es por esta razón que promueve una cultura de control adecuada dentro de la organización y el cumplimiento de las leyes, regulaciones, prácticas de la industria y estándares éticos. El Apetito de Riesgo respecto al riesgo estratégico es “Moderado”, es por esta razón, que el Directorio estableció la creación del siguiente límite y control:

- **Riesgo Agregado:** al menos trimestralmente se deberá calcular el riesgo de manera agregada, esto se obtiene de ponderar equitativamente a cada uno de los factores por según el nivel de riesgo determinado (1: “bajo”, 2: “moderado”, 3: “alto”, 4: “extremo”).

Es responsabilidad de la Alta Gerencia informar oportunamente el incumplimiento de dicho límite al Directorio, junto con los planes de adecuación pertinentes.

RIESGO DE CRÉDITO

Destinada a fijar los lineamientos específicos que el Directorio de Integración AFAP ha dispuesto para llevar a cabo la gestión de riesgo de crédito. En estos lineamientos se definen, entre otros aspectos, los procesos a implementar por la Unidad de Gestión Integral de Riesgos para evaluar la vulnerabilidad de la Institución ante la ocurrencia de eventos de pérdida, comprender su perfil de riesgo y adoptar las medidas correctivas que sean pertinentes.

El riesgo de crédito es la posibilidad de que el Fondo de Ahorro Previsional, o eventualmente la Administradora, vean afectado su patrimonio debido a la incapacidad de las contrapartes de cumplir con los términos originalmente pactados. Para los fondos previsionales, el riesgo de contraparte se concentra en las operaciones con derivados, cuando el fondo resulta con posición activa, o en la liquidación de operaciones que no se realicen tal como fueron pactadas.

A partir de la definición de riesgo de crédito el Directorio identificó los siguientes factores de riesgos:

- **Riesgo de Incumplimiento,** es la posibilidad de incurrir en una pérdida si la contraparte de una transacción no cumple plenamente las obligaciones financieras, acordadas originalmente.
- **Riesgo de Migración,** cuando se produce una pérdida producto de una rebaja en la calificación crediticia.
- **Riesgo de Exposición,** se entiende como la incertidumbre sobre los pagos futuros. Este riesgo puede estar asociado a factores externos (por ejemplo, economía, sector, desempleo, riesgo país) y su efecto sobre la capacidad y voluntad de pago del deudor.
- **Riesgo de Recuperación,** conocido como la tasa de recuperación, la cual puede definirse como el valor de un activo cuando existe un incumplimiento, la misma varía según la calidad y la adecuación de mitigantes de riesgo tales como garantías,

prendas e hipotecas, entre otras.

CONTROL Y MITIGACIÓN

Una vez evaluados los riesgos, se deberá determinar cómo responder a ellos, todo riesgo que vaya más allá del Apetito de Riesgo de Integración AFAP deberá ser evaluado por los responsables de su gestión, y deben ser atendidos bajo alguna de las opciones de tratamiento enunciadas a continuación:

- Evitar todo riesgo en el cual no se cumplan los requisitos mínimos para invertir.
- Implementar todos los controles necesarios a los efectos de mitigar los riesgos y obtener un riesgo residual inferior al máximo aceptable.
- Tomar acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir la totalidad o una porción del riesgo. El mecanismo más utilizado para transferir riesgos es la venta en el mercado secundario.
- Aceptar expresamente solamente aquellos riesgos que luego de haber sido mitigados se mantenga con un riesgo residual inaceptable y que el continuar intentar mitigarlos o eliminarlos vaya en contra de la realidad y posibilidades actuales de la empresa.

Integración AFAP cuenta con un proceso de monitoreo y divulgación eficaz a los fines de facilitar la rápida detección y corrección de las posibles deficiencias que se produzcan en sus políticas y procesos de gestión de riesgo crédito.

DECLARACIÓN DE APETITO DE RIESGO

Integración AFAP reconoce el riesgo de crédito como un riesgo que la Entidad debe manejar explícitamente, es por esta razón que promueve una cultura de control adecuada dentro de la organización y el cumplimiento de las leyes, regulaciones, prácticas de la industria y estándares éticos. El Apetito de Riesgo respecto al riesgo de crédito es “Moderado”, es por esta razón, que el Directorio estableció la creación del siguientes límites y controles:

- Concentración: informar al menos trimestralmente cualquier cambio en la calificación crediticia de los emisores cuya participación en el portafolio sea superior al 2%.
- Contrapartes: informar al menos trimestralmente las contrapartes internacionales con las que se opera. Al mismo tiempo, informar las contrapartes locales con las que se observó operativa relevante durante el mismo período.
- Perfil de Riesgos Emisor: explicar al menos trimestralmente cualquier cambio en la composición de los Subfondo que signifique una variación superior al 2% respecto al trimestre anterior.
- Requisitos mínimos para invertir en nuevas emisiones: el Directorio establece que el puntaje mínimo para invertir en una nueva emisión según la metodología CAMEL explicitada en esta política es de 7 puntos.

Es responsabilidad de la Alta Gerencia informar oportunamente el incumplimiento de dichos límites al Directorio, junto con los planes de adecuación pertinentes.

RIESGO DE MERCADO

Dirigida a fijar los lineamientos específicos que el Directorio de Integración AFAP ha dispuesto para llevar a cabo la gestión de riesgo de mercado. En estos lineamientos se definen, entre otros aspectos, los procesos a implementar por la Unidad de Gestión Integral de Riesgos para evaluar la vulnerabilidad de la institución ante la ocurrencia de eventos de pérdida, comprender su perfil de riesgo y adoptar las medidas correctivas que sean pertinentes.

El Riesgo de Mercado se define como la posibilidad que el Fondo de Ahorro Previsional o eventualmente la Administradora, puedan sufrir pérdidas debido a movimientos adversos de las variables de mercado.

A partir de la definición de riesgo de mercado el Directorio identificó los siguientes factores de riesgos:

- El riesgo de tasa de interés es el riesgo asociado a las eventuales pérdidas en el valor de mercado del portafolio de inversiones originadas por movimientos adversos en las tasas de interés. Este riesgo tiene dos componentes:
 - Riesgo Específico: Deriva de movimientos adversos en el valor de mercado del portafolio de inversiones originados en factores relacionados con los emisores de los instrumentos.
 - Riesgo General: Proviene de movimientos adversos de precios originados por variaciones en las tasas de interés de mercado libres de riesgo. Este riesgo general tiene, a su vez, tres componentes básicos: el riesgo direccional, que mide la sensibilidad del precio de cada una de las posiciones, el riesgo de base, que contempla posibles compensaciones provenientes de posiciones con signos opuestos en una misma banda temporal y el riesgo de movimientos no paralelos en la curva, que mide las posibles compensaciones entre posiciones situadas con distintos horizontes temporales.
- El riesgo de tipo de cambio se define como la posibilidad de que el Fondo de Ahorro Previsional o eventualmente la Administradora, se vean adversamente afectados por movimientos desfavorables en las tasas de cambio entre divisas.
- El riesgo de reajuste es el riesgo de que el Fondo de Ahorro Previsional o eventualmente la Administradora, se vean adversamente afectados por movimientos en los tipos de cambio de las unidades de cuenta en moneda nacional en un horizonte de largo plazo.
- Los otros riesgos de mercado se definen como la posibilidad de que el Fondo de Ahorro Previsional o eventualmente la Administradora, se vean adversamente afectados por movimientos adversos en el precio de acciones, y otros activos de la economía real asociados a rendimientos de instrumentos financieros.

CONTROL Y MITIGACIÓN

Una vez evaluados los riesgos, se deberá determinar cómo responder a ellos, todo riesgo que vaya más allá del Apetito de Riesgo de Integración AFAP deberá ser evaluado por los responsables de su gestión, y deben ser atendidos bajo alguna de las opciones de tratamiento enunciadas a continuación:

- Implementar todos los controles necesarios a los efectos de mitigar los riesgos y obtener un riesgo residual inferior al máximo aceptable.
- Tomar acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir la totalidad o una porción del riesgo. El mecanismo más utilizado para transferir riesgos es la venta en el mercado secundario.
- Aceptar expresamente solamente aquellos riesgos que luego de haber sido mitigados se mantenga con un riesgo residual inaceptable y que el continuar intentar mitigarlos o eliminarlos vaya en contra de la realidad y posibilidades actuales de la empresa.

Integración AFAP cuenta con un proceso de monitoreo y divulgación eficaz a los fines de facilitar la rápida detección y corrección de las posibles deficiencias que se produzcan en sus políticas y procesos de gestión de riesgo mercado.

DECLARACIÓN DE APETITO DE RIESGO

Integración AFAP reconoce el riesgo de mercado como un riesgo que la entidad debe manejar explícitamente, es por esta razón que promueve una cultura de control adecuada dentro de la organización y el cumplimiento de las leyes, regulaciones, prácticas de la industria y estándares éticos.

El Apetito de Riesgo respecto al riesgo de mercado es “Moderado”, es por esta razón, que el Directorio estableció la creación de los siguientes límites y controles:

- Pruebas de Estrés: se deberá realizar e informar al menos trimestralmente el impacto en la rentabilidad mínima de las proyecciones de la rentabilidad bruta real considerando los siguientes escenarios:
 - Escenario base: rentabilidad proyectada mensual 0% para todas las AFAP.
 - Escenario de caída: asumir una caída en la rentabilidad mensual (un mes) de Integración AFAP igual al valor de DD, las restantes AFAP tendrán una rentabilidad proyectada mensual de 0%.
 - Escenario negativo: asumir una caída en la rentabilidad mensual (un mes) de Integración AFAP igual al valor de TE, las restantes AFAP tendrán una rentabilidad proyectada mensual de 0%.

En caso de que alguna de las proyecciones de rentabilidad mínima dentro del escenario base se encuentren dentro de los umbrales establecidos en el indicador clave de riesgo Diferencia de Rentabilidad Mínima (DRM, definida en VII. *Declaración de Apetito de Riesgo*) se deberá de implementar planes de adecuación estipulados por dicho indicador.

- Composición de la rentabilidad: al menos trimestralmente se deberá analizar y explicar el resultado de la performance de cada Subfondo (y el de la administradora) desde la perspectiva de los factores precio, tipo de cambio y

devengamiento.

- Descalce de moneda: se establece que la posición en moneda extranjera de la administradora dividido el patrimonio neto no puede superar el 10%. En caso de observarse un incumplimiento se deberá notificar y justificar al Directorio de Integración AFAP de dicho exceso.

Es responsabilidad de la Alta Gerencia informar oportunamente el incumplimiento de dichos límites al Directorio, junto con los planes de adecuación pertinentes.

RIESGO DE LIQUIDEZ:

Orientar a la fijación de los lineamientos específicos que el Directorio de Integración AFAP ha dispuesto para llevar a cabo la gestión de riesgo de liquidez. En estos lineamientos se definen, entre otros aspectos, los procesos a implementar por la Unidad de Gestión Integral de Riesgos para evaluar la vulnerabilidad de la Institución ante la ocurrencia de eventos de pérdida, comprender su perfil de riesgo y adoptar las medidas correctivas que sean pertinentes.

El riesgo de liquidez se define como la posibilidad de que el fondo previsional o la Administradora no cuenten con suficientes activos líquidos para hacer frente a las obligaciones asumidas. El riesgo de liquidez depende de dos dimensiones definidas como el riesgo de liquidez de fondeo (Pasiva) y el riesgo de liquidez de mercado (Activa) y de la correlación existente entre las mismas:

- Riesgo de liquidez de fondeo incluye la incapacidad de la Institución de gestionar bajas o cambios inesperados en los flujos de fondos.
- Riesgo de liquidez de mercado proviene de las dificultades derivadas de los cambios en las condiciones de mercado que afecten la rápida liquidación de los activos con una mínima pérdida de valor.

A partir de la definición de riesgo de liquidez el Directorio determinó lo siguiente:

- Para el Fondo de Ahorro Previsional, el riesgo de liquidez está asociado a los ciclos laborales de los afiliados (retiros), y por decisión de éstos, (traspasos y desafiliaciones), por estos motivos, la dimensión más relevante es la de mercado.
- Para la Administradora, se debe estructurar un flujo de fondos de modo que se cumpla con el patrimonio mínimo establecido por el Artículo 30.4 de la RNCFP.

CONTROL Y MITIGACIÓN

Una vez evaluados los riesgos, se deberá determinar cómo responder a ellos, todo riesgo que vaya más allá del apetito de riesgo de Integración AFAP deberá ser evaluado por los responsables de su gestión, y deben ser atendidos bajo alguna de las opciones de tratamiento enunciadas a continuación:

- Implementar todos los controles necesarios a los efectos de mitigar los riesgos y obtener un riesgo residual inferior al máximo aceptable.

- Tomar acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir la totalidad o una porción del riesgo. El mecanismo más utilizado para transferir riesgos es la compra/venta en el mercado secundario.
- Aceptar expresamente solamente aquellos riesgos que luego de haber sido mitigados se mantenga con un riesgo residual inaceptable y que el continuar intentar mitigarlos o eliminarlos vaya en contra de la realidad y posibilidades actuales de la empresa.

Integración AFAP cuenta con un proceso de monitoreo y divulgación eficaz a los fines de facilitar la rápida detección y corrección de las posibles deficiencias que se produzcan en sus políticas y procesos de gestión de riesgo liquidez.

DECLARACIÓN DE APETITO DE RIESGO

Integración AFAP reconoce el riesgo de liquidez como un riesgo que la Entidad debe manejar explícitamente, es por esta razón que promueve una cultura de control adecuada dentro de la organización y el cumplimiento de las leyes, regulaciones, prácticas de la industria y estándares éticos. El Apetito de Riesgo respecto al riesgo de liquidez es “Moderado”, es por esta razón, que el Directorio estableció la creación de los siguientes límites y controles:

- Ratio de Liquidez (RL): informar al menos trimestralmente el resultado del indicador, en caso de que el mismo sea inferior al 0%, se deberá elaborar un plan de contingencia para remediar el indicador en un plazo inferior a los 3 meses.
- Pruebas de Estrés: realizar e informar al menos trimestralmente proyecciones del indicador RL con un horizonte temporal de 3 meses (90 días). En caso de que algún de las proyecciones mensuales se encuentre por debajo de 0% se deberá realizar un seguimiento de éste y plantear un eventual plan de contingencia.
- El Directorio establece que al cierre de cada mes la Diferencia Patrimonial (D) se encuentre por encima del 20% del patrimonio mínimo, para hacer frente a cualquier adversidad. Si la misma se encuentra entre el 5% y el 20% del patrimonio mínimo, se deberá informar al Directorio, en cuanto se detecte, dicha situación y las medidas pertinentes para revertir la diferencia en un plazo máximo de seis (6) meses. En caso de que el indicador D se encuentre por debajo del 5% del patrimonio mínimo, se deberá informar al Directorio dicha situación y la implementación del plan de acción para revertir el indicador en un plazo máximo de tres (3) meses.

Es responsabilidad de la Alta Gerencia informar oportunamente el incumplimiento de dichos límites al Directorio, junto con los planes de adecuación pertinentes.

RIESGO OPERACIONAL

Dirigida a fijar los lineamientos específicos que el Directorio de Integración AFAP ha dispuesto para llevar a cabo la gestión de riesgo operacional. En estos lineamientos se definen, entre otros aspectos, los procesos a implementar por la Unidad de Gestión Integral de Riesgos para evaluar la vulnerabilidad de la Institución ante la ocurrencia de eventos de pérdida, comprender su perfil de riesgo y adoptar las medidas correctivas que sean pertinentes.

El Riesgo Operacional se define como la posibilidad de que el patrimonio del Fondo de Ahorro Previsional o de la Administradora se vea afectado por pérdidas resultantes de procesos, personal o sistemas internos inadecuados o defectuosos, o por eventos externos. Incluye además el riesgo de cumplimiento, es decir, la posibilidad de que la Entidad se vea afectada por violaciones a las leyes, regulaciones, estándares y prácticas de la industria o estándares éticos. El riesgo operacional acompaña el desarrollo y evolución de los servicios y los procesos, está vinculado al desarrollo de sistemas y guarda relación con la calidad del personal y el ambiente de control interno.

Para garantizar una adecuada administración del riesgo operacional es indispensable conocer cada uno de los procedimientos aplicados sobre los cuales se apoyan los procesos internos de Integración AFAP. Para ello se utilizará el Mapa de Procesos, el cual es revisado y actualizado, al menos anualmente. El Mapa de Procesos identifica y documenta los procesos que describen las actividades críticas desarrolladas por cada unidad de la Institución.

A efectos de identificar, documentar, evaluar y gestionar los riesgos operacionales implícitos a los procesos, como aquéllos que se deriven de iniciativas de creación de nuevos productos o de cambios materiales a productos o procesos existentes, se elaborarán matrices de riesgo. Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar los procesos o actividades más importantes de una institución, el tipo y nivel de riesgos inherentes a dichas actividades y, los factores exógenos y endógenos que dan origen a estos riesgos. Al mismo tiempo, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de la gestión y administración de los riesgos a través del riesgo residual. Ésta se aplica a todos los empleados de Integración AFAP.

A partir de la definición de riesgo operacional el Directorio estableció una clasificación y la determinación de los principales factores y eventos de pérdida. Dicha clasificación se compone de tres niveles, que permiten complementar y delimitar un concepto que en sí resulta algo ambiguo. En el primer nivel se encuentran:

- Fraude Interno
- Fraude Externo
- Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo
- Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas
- Daños a activos materiales
- Clientes, Productos y prácticas empresariales
- Ejecución, entrega y gestión de procesos

El segundo nivel proporciona una apertura más detallada al nivel anterior, mediante 20 categorías. Por último, el tercer nivel ejemplifica las actividades principales y más comunes asociadas a cada categoría del segundo nivel.

Asimismo, el Directorio propone una primera segmentación por procesos del negocio relevantes para el tratamiento del riesgo operacional, dentro de las que se destacan:

- Procesos Estratégicos.
- Procesos Principales.

- Procesos de Apoyo.

CONTROL Y MITIGACIÓN

Una vez evaluados los riesgos, se deberá determinar cómo responder a ellos, todo riesgo que vaya más allá del apetito de riesgo de Integración AFAP deberá ser evaluado por los responsables de su gestión, y deben ser atendidos bajo alguna de las opciones de tratamiento enunciadas a continuación:

- Implementar todos los controles necesarios a los efectos de mitigar los riesgos y obtener un riesgo residual inferior al máximo aceptable.
- Tomar acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir la totalidad o una porción del riesgo.
- Aceptar expresamente solamente aquellos riesgos que luego de haber sido mitigados se mantenga con un riesgo residual inaceptable y que el continuar intentar mitigarlos o eliminarlos vaya en contra de la realidad y posibilidades actuales de la empresa.

Integración AFAP cuenta con un proceso de monitoreo y divulgación eficaz a los fines de facilitar la rápida detección y corrección de las posibles deficiencias que se produzcan en sus políticas y procesos de gestión de riesgo operacional.

DECLARACIÓN DE APETITO DE RIESGO

Integración AFAP reconoce el riesgo operacional como un riesgo que la Entidad debe manejar explícitamente, es por esta razón que promueve una cultura de control adecuada dentro de la organización y el cumplimiento de las leyes, regulaciones, prácticas de la industria y estándares éticos. El Apetito de Riesgo respecto al riesgo operacional es “Moderado”, es por esta razón, que el Directorio estableció lo siguiente:

- Anualmente, la Unidad de Riesgo, en conjunto con los dueños de cada proceso, deberá actualizar las matrices de riesgos a efecto de determinar el riesgo residual. Para realizar dicha elaboración, el área de riesgo deberá elaborar un marco metodológico para la elaboración de matrices de riesgos, el cual detalle como calcular el impacto y la probabilidad de ocurrencia, así como la determinación del riesgo residual.
- Pérdida Acumulada: al menos trimestralmente se deberá analizar y explicar la pérdida registrada en el mayor de la cuenta Multas y Recargos. El Directorio establece que la suma de la pérdida operacional en el acumulado del ejercicio tiene que ser inferior al 1% del Patrimonio Neto (descontado la reserva especial) de la Administradora.
- Concientizar a todo el personal, al menos anualmente, respecto al proceso para registrar eventos de pérdida por riesgo operacional.

Es responsabilidad de la Alta Gerencia informar oportunamente el incumplimiento de dicho límite al Directorio, junto con los planes de adecuación pertinentes.

- Pérdidas derivadas de la materialización de los riesgos

No hubo pérdidas significativas derivadas de la materialización de los riesgos que enfrenta la Administradora.

4. AUDITORÍA EXTERNA

Mecanismos establecidos por la Institución para preservar la independencia del auditor

La Administradora contrata los servicios de Auditoría Externa de conformidad con lo dispuesto en los Artículos 14, 30.2 y 30.3 de la Recopilación de Normas de Control de Fondos Previsionales, y a tal efecto, no se contratan dichos servicios para ningún otro fin o tarea referidos al funcionamiento de la sociedad o a la operativa del Fondo de Ahorro Previsional.

Número de años que el Auditor lleva realizando trabajos de auditoría para la institución

La firma de Auditores Externos Stavros Moyal y Asociados S.R.L. (CROWE), es la firma contratada por la Administradora para realizar el dictamen de auditoría (Apartado A Art. 148 RNCFP) del ejercicio económico 2019, el informe sobre sistema contable y plan de cuentas (Apartado B Art. 148 RNCFP), el informe sobre gestión de riesgos (Apartado C Art. 148 RNCFP) y el informe sobre prevención de lavado de activos (Apartado D Art. 148 RNCFP).

5. SOMETIMIENTO A NORMATIVA DIFERENTE A LA NACIONAL EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO

Integración AFAP S.A. es una institución financiera formada y regulada estrictamente por las leyes de la República Oriental del Uruguay. La principal normativa a la cual se encuentra sometido en materia de gobierno corporativo es la dictada por el Banco Central del Uruguay.

6. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS

El presente Informe Anual de Gobierno Corporativo ha sido aprobado por el Directorio de Integración AFAP S.A., en fecha 16 de marzo de 2020, en el seno de la sesión N° 298, y será publicado en la página web de la Administradora: www.integracionafap.com.uy.