

# **Integración AFAP, S.A.**

Informe anual de Gobierno Corporativo  
Ejercicio 2021

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN.....  | 3  |
| 2. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD .....  | 4  |
| 3. ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN Y DE CONTROL .....  | 8  |
| 4. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS.....  | 13 |
| 5. AUDITORÍA EXTERNA.....   | 27 |
| 6. SOMETIMIENTO A NORMATIVA DIFERENTE A LA NACIONAL EN MATERIA DE<br>GOBIERNO CORPORATIVO ..... | 27 |
| 7. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS.....  | 27 |

## 1. INTRODUCCIÓN

La Administradora de Ahorro Previsional Integración AFAP, es una persona jurídica de derecho privado organizada mediante la modalidad de sociedad anónima, suscribió sus Estatutos Fundacionales en fecha 22 de marzo de 1996, los cuales 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 2021, 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.

## 2. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

2.1 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.

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

2.3 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).

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

2.5 Disposiciones estatutarias:

### 2.5.1 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 podrán ejercer a partir de 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.

### 2.5.2 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, reemplazando 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.

### 2.6 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.

### 2.7 Reglamento de Asamblea de Accionistas

#### 2.7.1 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 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.

2.8 Datos de asistencia a las Asambleas celebradas en el ejercicio 2021: Durante el ejercicio 2021, se realizó una Asamblea Ordinaria y cuatro Asambleas extraordinarias, en las que se enumeró el porcentaje de asistencia de los accionistas, registrándose los datos de asistencia en el *Libro de Registro de Asistencia de Accionistas a las Asambleas*.

En la Asamblea Ordinaria, la asistencia fue del 100% de los accionistas. En el caso de las cuatro Asambleas extraordinarias, en una el porcentaje de asistencia de los accionistas, fue del 85,5% y en las tres restantes la participación fue del 100%, No ha sido necesario tomar medidas para fomentar la participación de los accionistas a las Asambleas.

2.9 Acuerdos adoptados en las Asambleas Generales:

1. La Asamblea Ordinaria de Accionistas, de fecha 26 de abril de 2021, a la que asistieron accionistas que representan el 100% del capital integrado, resolviendo por unanimidad de presentes: balance general, estado de situación patrimonial y de resultados al 31/12/2020, memoria anual, informe de la Sindicatura, informe anual del Comité de Auditoría, informe de Gestión Integral de Riesgos, proyecto de distribución de utilidades y elección de los miembros del Directorio y el Síndico.
2. Asamblea Extraordinaria de Accionistas, de fecha 12 de enero de 2021, a la que asistieron accionistas que representan el 85,5% del capital integrado, resolviendo por unanimidad de presentes: la modificación de la integración del Directorio, mediante la sustitución de los Señores Xabier Fernando León Anchustegui y Vanessa Chang Molina por el Dr. Héctor Andrés Obregón Pérez y el Econ. Luis Alberto Pérez González, sujetos a la no objeción del Banco Central del Uruguay, cuyo trámite se encuentra en proceso.
3. Asamblea Extraordinaria de Accionistas, de fecha 05 de octubre de 2021, a la que asistieron accionistas que representan el 100% del capital integrado, resolviendo por unanimidad de presentes: la designación del Economista Alejandro Hernández Morales como Director de Integración AFAP, sujeto a la No Objeción del Banco Central del Uruguay, cuyo trámite se encuentra en proceso.
4. Asamblea Extraordinaria de Accionistas, de fecha 21 de diciembre de 2021, a la que asistieron accionistas que representan el 100% del capital integrado, resolviendo por unanimidad de presentes: la distribución anticipada de dividendos.
5. Asamblea Extraordinaria de Accionistas, de fecha 28 de diciembre de 2021, a la que asistieron accionistas que representan el 100% del capital integrado, resolviendo por unanimidad de presentes: el aumento del capital contractual al amparo de lo dispuesto por el artículo 284 de la Ley N° 16.060 del 4 de setiembre de 1989, en la redacción dada por el artículo 59 de la Ley N° 17.243

del 29 de junio de 2000 y el aumento del capital integrado mediante capitalización de resultados acumulados y de las reservas legal y voluntaria. Ambas resoluciones se encuentran en proceso de comunicación y en cuanto corresponde de autorización por las autoridades públicas competentes.

### 3. ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN Y DE CONTROL

#### 3.1 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                              | 24/03/2017 (DIRECTOR)<br>27/05/2019 (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, el 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 Conducta 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:

Existen cuatro Comités:

1. Comité de Auditoría
2. Comité de Riesgos

3. Comité de Inversiones
4. Comité Gerencial

| COMITÉ                | MIEMBROS   | RESUMEN DE LAS FUNCIONES  | SESIONES 2021 |
|-----------------------|--|---|---------------|
| Comité de Auditoría   | Cr. Vanessa Chang<br>Cr. Fernando Salinas<br>Cr. Marcos Giraz  | Asegurar que el Sistema de Gestión Integral de Riesgos de la institución es adecuado y que se toman las medidas necesarias para su mantenimiento en forma continua.   | 03            |
| Comité de Riesgos     | Gerente General<br>Gerente Comercial<br>Gerente de Inversiones<br>Gerente de Administración y Finanzas<br>Coordinador de Tecnología de la Información<br>Coordinador de Talento Humano<br>Oficial de Cumplimiento ( <i>solo derecho a voz</i> )  | 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<br>Gerente de Inversiones<br>Gerente de Administración y Finanzas<br>Coordinador de Gestión Integral de Riesgo<br>Oficial de Cumplimiento ( <i>solo derecho a voz</i> )  | 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.  | 49            |
| Comité Gerencial      | Gerente General<br>Gerente Comercial<br>Gerente de Inversiones<br>Gerente de Administración y Finanzas<br>Coordinador en Tecnología de la Información<br>Coordinadora de Talento Humano<br>Coordinador de Gestión Integral de Riesgo ( <i>solo derecho a voz</i> )<br>Oficial de Cumplimiento ( <i>solo derecho a voz</i> )<br>Auditor Interno ( <i>solo derecho a voz</i> ) | Efectuar el seguimiento continuo a la gestión estratégica de la Administradora, en función de los lineamientos del Directorio.  | 01            |

### 3.2 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, el 31 de agosto de 2020, en el seno de la reunión N° 304, mediante la Resolución N° 304.6, el Directorio de Integración AFAP aprobó la conformación de este Órgano de Control con los siguientes miembros: Directora Cra. Vanessa Chang, Cr. Marcos Giraz y Cr. Fernando Salinas, y durante el año 2021 se efectuaron tres (03) reuniones.

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 despeñar 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.

### 3.3 Personal Superior y Síndico

León Anchustegui, Xabier  
**Presidente del Directorio**

Zamora, José Noel  
**Vicepresidente del Directorio**

Chang Molina, Vanessa  
**Directora y Miembro del Comité de Auditoría**

Carlos Rojas  
**Gerente General**  
**Responsable de la Ejecución de los Procedimientos de Resguardo de Datos, Software y Documentación**  
**Miembro del Comité de Inversiones**

Salinas Jiménez, Fernando  
**Miembro del Comité de Auditoría**

Giraz, Marcos  
**Miembro del Comité de Auditoría**

Vique Pérez, Luis  
**Síndico**

Delgado Larrechart, Isabel Gabriela  
**Gerente de Administración y Finanzas**  
**Responsable del Régimen de Información**  
**Miembro del Comité de Inversiones**

Palma Pérez, Bernardo  
**Gerente Comercial**

Rodríguez Padilla, Oscar Martín  
**Gerente de Inversiones**  
**Miembro del Comité de Inversiones**

Alayón Arguinzones, María Elena  
**Oficial de Cumplimiento**  
**Responsable por la Atención de Reclamos**  
**Miembro del Comité de Inversiones**

Gómez Crosta, Julio  
**Auditor Interno**

Magnou Romero, Guillermo  
**Coordinador de Gestión Integral de Riesgos**  
**Miembro del Comité de Inversiones**

### 3.4 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 17 sesiones en el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2021, plasmadas en las actas identificadas con los números 311 a 327 inclusive.

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

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

Durante el año 2021 no se produjeron ceses en los órganos de administración y de control.

## **4. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS**

### 4.1 Riesgo Estratégico

Orientada a fijar los lineamientos específicos que el Directorio Ejecutivo ha dispuesto para llevar a cabo la gestión de riesgo 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.

Para la evaluación de este riesgo, dada la coyuntura del negocio, se creó un tablero de control el cual contiene los principales indicadores que afectan al negocio, estos son: Cantidad de Afiliados, Afiliados Activos, Retorno sobre el Capital (ROE), Retorno sobre Activos (ROA), Control Presupuestal, Transferencias de Aportes recibidas por BPS, Monto y Cantidad de transferencias de la AFAP a las aseguradoras.

Adicionalmente, para cada uno de los factores de riesgos identificados se debe

determinar de manera cualitativa el nivel de riesgo (siendo los mismos: “bajo”, “moderado”, “alto” o “extremo”) desde una perspectiva actual y una perspectiva futura. Dicha valuación deberá de ser objetiva y claramente explicada y documentada.

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.

La Administradora 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.

Asimismo, 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:

- Cantidad de Afiliados y Cantidad de Clientes Activos: informar al menos trimestralmente la Cantidad de Afiliados y la Cantidad de Clientes Activos. El Directorio establece que la Cantidad de Clientes debe ser superior al 90% del total de Afiliados al cierre del ejercicio anterior.
- ROE y ROA: informar al menos trimestralmente la evolución del ROE y ROA. El Directorio establece que el valor del ROE y ROA al cierre del ejercicio, debe ser superior al valor que se desprende del presupuesto menos un 1%.
- Control Presupuestal: El Directorio 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 menos trimestralmente al mismo de 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.
- Riesgo Cualitativo: al menos trimestralmente se deberá calcular el riesgo de manera agregada en base a los factores de riesgos, esto se obtiene de ponderar equitativamente a cada uno de los factores 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.

#### 4.2 Riesgo de Crédito

Destinada a fijar los lineamientos específicos que el Directorio Ejecutivo 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.

La medida habitual para la evaluación de riesgos crediticios es la clasificación de riesgos, entendiendo a la misma como una opinión profesional, fundada e independiente sobre la capacidad de una institución financiera, de un emisor o contraparte, de cumplir con sus obligaciones contractuales. Desde esta perspectiva se debe analizar la concentración y composición de los Subfondos (y la cartera de inversiones de la Administradora) según la clasificación de riesgos y la variación respecto a periodos anteriores.

Al mismo tiempo, cabe destacar, que para cada nueva emisión se debe analizar si la misma cumple con los requisitos mínimos para invertir establecidos por la metodología CAMEL (siglas en inglés de Capital, Asset, Management, Earning and Liquidity). Esta metodología califica (siendo la misma, 10: “muy bueno”, 8: “bueno”, 6: “regular”, 4: “malo” y 2: “muy malo”) de forma cuantitativa o cualitativa 5 aspectos del emisor (capital, activo, gerenciamiento, ganancias y liquidez) y dada una ponderación concluye si cumple los requisitos mínimos para invertir.

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 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.

La Administradora 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.

Asimismo, 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 de los 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.

#### 4.3 Riesgo de Mercado

Dirigida a fijar los lineamientos específicos que el Directorio Ejecutivo 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.

Dada la coyuntura del sistema previsional, los indicadores claves de riesgo definidos por el apetito de riesgo (en particular, dado la relación con la diferencia de rentabilidad mínima), se decidió que las principales métricas para evaluar el riesgo de mercado sean el Tracking Error (TE) y la Downside Deviation (DD) y un Impacto sobre la rentabilidad (IR). Las métricas de riesgo relativo TE y DD, miden a nivel global del portafolio los desvíos de rentabilidad respecto al Benchmark (rentabilidad de referencia). En cambio, el IR es una proyección de rentabilidad esperada para el próximo mes luego de efectuado el shock de precios, tipo de cambio, tasa de interés, entre otros. En definitiva, a mayor diferencia en la posición respecto a la competencia, mayor va a ser la diferencia en la rentabilidad esperada con respecto al Benchmark.

Adicionalmente, se evalúan métricas de riesgo absoluto, como ser Volatilidad, la descomposición de la misma, Volatilidad Positiva (Gain Deviation), Volatilidad Negativa (Loss Deviation), la Máxima Caída (Max Drawdown), el Valor en Riesgo (VaR) y la Pérdida Extrema (ETL). Al mismo tiempo, descompone la rentabilidad de cada Subfondo según los factores de riesgos, precio, tipo de cambio y devengamiento, de esta forma se puede explicar completamente a que se debe el resultado de las inversiones (tanto a nivel de la administradora como del fondo).

Por último, se calcula tanto a nivel de la administradora, como del fondo, la posición neta

en moneda extranjera.

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.

La Administradora 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.

Asimismo, 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%.
  - Escenario impacto: asumir la rentabilidad esperada mensual (un mes) indicada para cada AFAP igual al valor de IR.

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.

- Riesgo Absoluto: el Directorio establece los siguientes límites de riesgo absoluto para cada Subfondo.

| Indicador      | Subfondo Acumulación | Subfondo Retiro |
|----------------|----------------------|-----------------|
| Volatilidad    | 10%                  | 5%              |
| Gain Deviation | 6%                   | 3%              |
| Loss Deviation | 6%                   | 3%              |
| Max Drawdown   | 5%                   | 3%              |
| Var 95%        | 1%                   | 0,5%            |
| ETL 95%        | 2%                   | 1%              |

En caso de que algún indicador exceda los umbrales establecidos, se deberá notificar y justificar al Directorio Ejecutivo de dicho exceso.

- Composición de la rentabilidad: al menos trimestralmente se deberá analizar y explicar el resultado de la performance de cada Subfondo, así como, 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. Para los Subfondo Acumulación y Retiro el límite establecido es de 35% y 15%, respectivamente.

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

#### 4.4 Riesgo de Liquidez

Orientada a la fijación de los lineamientos específicos que el Directorio Ejecutivo 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.

La medida habitual para la evaluación del riesgo de liquidez en el FAP es el Ratio de Liquidez (RL), la misma busca que el Fondo cuente con reservas de activos líquidos suficientes para poder afrontar las necesidades de liquidez en caso de una crisis a corto plazo.

Se consideran activos líquidos aquellos que pueden convertirse en el corto plazo en efectivo sin perder valor. Para el caso de Integración AFAP, se consideran activos líquidos aquellos cuyo plazo remanente sea menor a los 90 días. Las salidas netas de efectivo, se determinan a partir de los movimientos del FAP, es decir, los aportes, comisiones, jubilación, traspasos, desafiliaciones, etc.

Para el caso de la Administradora, se utiliza el indicador clave de riesgos, Diferencia Patrimonial presentado anteriormente.

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.

La Administradora 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.

Asimismo, 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:

- Plan de Contingencia de Liquidez: el Directorio establece que la Alta Gerencia debe elaborar, anualmente, un plan de contingencia de liquidez y someterlo a la aprobación del mismo.
- 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.

#### 4.5 Riesgo Operacional

Dirigida a fijar los lineamientos específicos que el Directorio Ejecutivo 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 la sociedad. 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 la empresa.

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.

Para cada uno de los riesgos identificados en la matriz de riesgos se calcula la pérdida esperada (PE), la cual se expresa en términos de su impacto (I) y Probabilidad (P) de ocurrencia.

La pérdida esperada se calcula para el riesgo residual, es decir, los riesgos resultantes luego de considerar y evaluar la eficacia y la eficiencia de los controles. Existen controles en dos niveles distintos dentro de una institución: a nivel transversal (controles para toda la organización) que afectan el entorno de control y tiene un efecto generalizado sobre la manera en que se implementan y aplican los demás controles y a nivel de actividades, que se refiere a las acciones emprendidas para lograr un objetivo específico dentro de un proceso.

Para la evaluación de los riesgos, la Administradora utiliza datos internos, por lo cual se ha establecido un proceso para registrar en forma sistemática los eventos de pérdida por riesgo operacional, en cumplimiento del artículo 160.10 de la RNCFP.

Adicionalmente, se debe solicitar a la Gerencia de Administración y Finanzas el mayor de multas y recargos (rubro 51298) para controlar que todas las pérdidas operativas cuenten con su registro correspondiente.

Por último, en cumplimiento del artículo 160.9 de la RNCFP, se elaboró un proceso trimestral, para elaborar una serie de indicadores según la definición dada por la Comunicación N° 2016/034 del BCU.

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.

La Administradora 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.

Asimismo, 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.
- Pérdida por Categoría de Evento Operacional: al menos trimestralmente se deberá analizar y explicar la pérdida registrada en el mayor de la cuenta Multas y Recargos según la Categoría de Evento (nivel 1). El Directorio establece que la suma de la pérdida operacional en el acumulado del ejercicio según la categoría de evento (nivel 1) tiene que ser inferior al 0,5% del Patrimonio Neto (descontado la reserva especial) de la Administradora.
- Pérdida por Procesos: al menos trimestralmente se deberá analizar y explicar la pérdida registrada en el mayor de la cuenta Multas y Recargos según los Procesos de Negocio. El Directorio establece que la suma de la pérdida operacional en el acumulado del ejercicio según los procesos de negocio tiene que ser inferior al 0,5% del Patrimonio Neto (descontado la reserva especial) de la Administradora.
- Controles operativos claves: al menos trimestralmente se deberá informar al Directorio los resultados de los controles claves independientes realizados por UGIR. En caso de detectarse alguna irregularidad se deberá notificar inmediatamente a Auditoría Interna.
- Eventos de Fraude Interno o Externo: al menos trimestralmente se deberá informar al Directorio los intentos de fraudes o fraudes consumados en conjunto con los planes de remediación de los mismos.
- Base de Incidentes Operativos: en cumplimiento del artículo 160.10 de la RNCFP, se debe mantener una base de datos con los registros de eventos de riesgo operativo



según las especificaciones dadas por la Comunicación N° 2016/035 del BCU.

- 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.

#### 4.6 Riesgo Reputacional

Dirigida a fijar los lineamientos específicos que el Directorio Ejecutivo ha dispuesto para llevar a cabo la gestión de riesgo reputacional. 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 Reputacional se define como el riesgo presente y futuro de que el patrimonio del Fondo de Ahorro Previsional o las ganancias o el patrimonio de la Administradora se vean afectados por una opinión pública negativa.

Como surge de la definición anterior, este riesgo se encuentra relacionado a los demás riesgos identificados, estratégico, crédito, mercado, liquidez, operacional y lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, lo que implica que cualquier materialización de eventos en algunos de estos riesgos, pueden tener repercusión reputacional en mayor o menor medida para la institución.

Este riesgo afecta la capacidad de la institución de establecer vínculos con nuevos cotizantes, o continuar sirviendo las relaciones ya existentes y que puede exponer a la institución a juicios, pérdidas financieras o a una disminución de la base de afiliados. La exposición al riesgo de reputación incluye la responsabilidad de tener amplia precaución al tratar con los afiliados reales o potenciales y beneficiarios, y con la comunidad. Asimismo, puede limitar las oportunidades de inversión y afectar adversamente la relación con contrapartes con las que opera la institución.

A partir de la definición de riesgo reputacional el Directorio identificó los siguientes grupos de interés:

- Accionistas.
- Regulador.
- Afiliados y beneficiarios.
- Proveedores.
- Empleados.
- Sociedad.

A partir de los grupos de interés identificados, se creó un tablero de control el cual contiene los principales indicadores asociados al riesgo de reputación, como son: Participación de Mercado, Cantidad de Egresos por Traspaso, Cantidad de Ingresos por Traspasos, Cantidad de Anulaciones de Afiliaciones, Cantidad de Incidentes con Clientes, Cantidad de Observaciones AI/ AE/ Regulador, Cantidad de Observaciones AI/ AE/ Regulador Críticas que afectan el negocio, Cantidad de Procesos Críticos Tercerizados, Cantidad de Juicios activos, Cantidad de personal que abandonó la institución, Cantidad de funcionarios que han tomado menos de 10 días de licencia.



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.

La administradora 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 reputacional.

Asimismo, reconoce el riesgo reputacional 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 reputacional es “Moderado”, es por esta razón, que el Directorio estableció la creación del siguiente límite y control:

| INDICADOR   | LÍMITE  |
|---|---|
| Cantidad de Egresos por Traspaso.                                     | 2% de la cartera del cierre del año anterior.       |
| Cantidad de Anulaciones.  | 1% de las afiliaciones acumuladas del año anterior. |
| Participación de Mercado.   | 13%   |
| Cantidad de Procesos Críticos Tercerizados.                           | 4   |
| Cantidad de Incidentes con Clientes.                                  | 2   |
| Cantidad de Observaciones AI/AE/R.                                    | 30  |
| Cantidad de Observaciones Críticas AI/AE/R.                           | 5   |
| Cantidad de Juicios.  | 0   |
| Cantidad de personal que abandono la institución.                     | 15%   |
| Cantidad de funcionarios que han tomado menos de 10 días de licencia. | 5%  |

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

#### 4.7 Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo

Dirigida a fijar los lineamientos específicos que el Directorio Ejecutivo ha dispuesto para llevar a cabo la gestión de riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LAFT). 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 LAFT refiere a la posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir el FAP o la Administradora al ser utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas, o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades.

Se entiende el Lavado de Activos como el proceso mediante el cual se oculta el verdadero origen de los fondos, valores u otros activos procedentes de actividades ilícitas con el fin de crear la apariencia de legitimidades. A través de este proceso, los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal, con apariencia de haber sido obtenidos en forma lícita. El lavado de dinero no se limita a las ganancias derivadas de los delitos relacionados con drogas o transacciones en efectivo. El lavado de dinero puede involucrar las ganancias de otros delitos graves como la corrupción pública, el terrorismo y todo tipo de fraude, incluyendo fraude en el sector de seguros, fraude de valores, fraude bancario y quiebra fraudulenta.

El Financiamiento del Terrorismo comprende cualquier acción destinada a proporcionar apoyo financiero a las actividades y/o grupos terroristas. Es un delito que comete quien, por cualquier medio, directa o indirectamente, ilegalmente y por voluntad propia, proporciona y recauda fondos con la intención de que sean utilizados, o a sabiendas de que serán utilizados, total o parcialmente con el fin de ocasionar la muerte o lesiones corporales graves a civiles, o a cualquier otra persona que no está participando activamente en las hostilidades dentro de una situación de conflicto armado, cuando el propósito de dicho acto, es intimidar a una población, u obligar a un buen gobierno u organismo internacional a realizar o dejar de realizar un acto. Los fondos para el financiamiento del terrorismo pueden provenir de ingresos procedentes de actividades lícitas o de fuentes ilegales.

La Administradora se encuentra firmemente comprometida en la lucha contra el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo, exigiendo a cada uno de sus funcionarios y sujetos relacionados con la institución, un estricto apego a las leyes, regulaciones, políticas y normativa interna diseñada para actuar con eficacia en la prevención de estos delitos.

Asimismo, reconoce el riesgo LAFT 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 LAFT es “Moderado”, es por esta razón, que el Directorio estableció la creación del siguiente límite y control:

- Personas Políticamente Expuestas (PEP): informar al menos trimestralmente la cantidad de afiliados que se encuentran incluidos en la lista PEP difundida por el BCU y un detalle de los mismos si fueron afiliados en el último trimestre.
- Registro de Depósitos Voluntarios o Convenidos: informar al menos trimestralmente el importe promedio de los depósitos voluntarios o convenidos y la cantidad de afiliados que realizaron los mismos.

#### 4.8 Pérdidas derivadas de la materialización de los Riesgos

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

## **5. 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 referida 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 2021, 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). Ha realizado los trabajos de auditoría por cuatro años consecutivos.

## **6. 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.

## **7. 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 2022, en el seno de la sesión N° 330, y será publicado en la página web de la Administradora: [www.integracionafap.com.uy](http://www.integracionafap.com.uy).