

01

LA EMPRESA ACCIONISTAS

ACCIONISTAS



51%

BANCO DE LA
REPÚBLICA ORIENTAL
DEL URUGUAY



37%

BANCO DE
PREVISIÓN
SOCIAL



12%

BANCO DE
SEGUROS
DEL ESTADO



MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES

MISIÓN

Existimos para satisfacer en forma sostenida las expectativas de nuestros públicos interesados.

Respecto a nuestros afiliados:

- Garantizar seguridad y confiabilidad.
- Posibilitar su mejor jubilación a través de una administración profesional y responsable de sus ahorros.
- Proveer un servicio que supere cada día más sus expectativas.

Respecto a las personas junto con las que trabajamos:

- Generar entre todos un ambiente de trabajo basado en el respeto, que sea ameno, de justicia y colaboración.
- Promover y alentar la capacitación de las personas como forma de facilitar que se desarrollen y alcancen su potencial.

Respecto a la sociedad:

- Contribuir al bienestar y mejora de la calidad de vida de la comunidad.
- Colaborar efectivamente en la consolidación del Régimen de Jubilación por Ahorro Individual.

Respecto a nuestros accionistas:

- Administrar su patrimonio con honestidad y profesionalidad.

VISIÓN

Servistos y reconocidos como la organización referente del Régimen Jubilatorio por Ahorro Individual en Uruguay, por los grupos de interés relevantes.

Alcanzaremos esta visión si somos capaces de construir una organización con las siguientes características:

- Constituida por personas que sientan satisfacción de pertenecer a ella.
- Líder en la administración financiera del ahorro de los trabajadores.
- Ética en todos los aspectos que hacen a su gestión.

PRINCIPIOS Y VALORES

- Honestidad y ética.
- Respeto, pertenencia, calidad humana, e igualdad de oportunidades para las personas que trabajan con la empresa, comprometidas con su visión y misión.
- Excelencia en la gestión, desarrollada con vocación de servicio, espíritu de mejora continua y compromiso con la calidad y la innovación.

01

LA EMPRESA
DIRECTORIO Y SINDICATURA

DIRECTORIO



Presidente
Dr. Nilo Pérez Suárez



Vicepresidente
Lic. Nicolás Sant'Anna Lucas



Director
Esc. Pablo Delgrosso Abrinis



Síndica
Mag. Esc. Claudia Olano
Lasarte

STAFF DE DIRECTORIO



**Supervisora General de
Auditoría Interna**
Cra. Virginia Ferreira Silveira



**Supervisora General
de Riesgo**
Ec. Malena Aliaga Minatta

**EQUIPO
GERENCIAL**



Gerente General
Cr. Romín Silva García



Subgerenta General
Cra. Adriana Olazábal Muñoz



Gerente de Inversiones
Ec. Agustín Giannini Castro



**Gerente de Servicios
Previsionales**
Cra. Cecilia Parentini Díaz



Gerente Comercial
Cr. Federico Barbato
Hernández



**Gerente de Administración
y Finanzas**
Ec. María Laura Cubría Crespo



Gerente de Gestión
Lic. Juan Pablo Raineri
Rodríguez*

*Permaneció en el cargo hasta el 29/2/2024.

SISTEMA PREVISIONAL

El Sistema Previsional uruguayo vigente es producto de dos reformas estructurales: la primera llevada a cabo en 1995 con la aprobación de la [Ley 16.713](#) y la segunda en 2023 con la aprobación de la [Ley 20.130](#).

La Ley 20.130 dio origen al **Sistema Previsional Común** (SPC) conformado por dos regímenes que se complementan: el Régimen de jubilación por solidaridad intergeneracional administrado por las entidades previsionales¹ y el Régimen de jubilación por ahorro individual administrado por las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional (AFAP).

En el Régimen de solidaridad intergeneracional se otorgan prestaciones previamente definidas por ley, financiadas principalmente con el aporte de los trabajadores activos y el complemento de otras fuentes de financiación como son los aportes patronales, los tributos afectados y la asistencia financiera estatal. Por su parte, en el Régimen de ahorro individual la aportación de cada persona afiliada

acumula en una cuenta personal conjuntamente con las rentabilidades que se generen a lo largo de la vida laboral del trabajador, gracias a la administración de sus ahorros por parte de las AFAP. La prestación generada en este régimen dependerá básicamente de los aportes del trabajador vertidos a su cuenta, su rentabilidad, la expectativa de vida del afiliado, la probabilidad de generar pensiones de sobrevivencia, la tasa de interés que corresponda y el tope de márgenes de utilidad.

Están comprendidos en el Sistema Previsional Común:

- Quienes ingresen al mercado de trabajo formal por primera vez a partir del 1/12/2023.
- Quienes se encuentren trabajando e inicien una nueva actividad amparada por otra entidad de Seguridad Social a partir del 1/12/2023.
- Quienes alcancen los requisitos necesarios para acceder a la jubilación a partir del 1/1/2043.

¹ - Entidades de Seguridad Social comprendidas: Banco de Previsión Social, Servicio de Retiros y Pensiones de las Fuerzas Armadas, Dirección Nacional de Asistencia y Seguridad Social Policial, Caja de Jubilaciones y Pensiones Bancarias, Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios y Caja Notarial de Seguridad Social. Esta última no se incluye en el Régimen de ahorro individual los primeros tres años de vigencia de la Ley 20.130.

Los trabajadores de todas las entidades previsionales que alcancen los requisitos necesarios para acceder a la jubilación hasta el 31/12/2032 (salvo para jubilación por incapacidad total) quedan comprendidos en el **Régimen Jubilatorio Anterior (RJA)**.

Aquellos que cumplan con los requisitos para jubilarse entre el 1/1/2033 y el 31/12/2042, se encuentran comprendidos en la **Convergencia de Regímenes**, en el que se toman parámetros de ambos regímenes –RJA y SPC– para el cálculo jubilatorio de forma proporcional, según el año de configuración de causal.

De acuerdo con este sistema, todos los trabajadores registrados en una entidad previsional deben realizar aportes destinados a solventar su futura jubilación. Cuando corresponde volcar aportes a una AFAP, se distribuyen entre la entidad de previsional que corresponda y la AFAP, según diferentes niveles de ingresos fijados por ley. Al retirarse de la actividad laboral, la jubilación estará conformada por lo generado en cada uno de los dos tramos.

La afiliación a la AFAP es obligatoria para las personas comprendidas en el Sistema Previsional Común, que ingresen al mercado de trabajo a partir del 1/12/2023 y para quienes se encuentren trabajando e inicien, a partir de esa fecha, una nueva actividad amparada por otra entidad de Seguridad Social, respecto a ésta última. Estos trabajadores realizarán aportes a la entidad previsional que corresponda y a una AFAP obligatoriamente. En caso de no elegir una AFAP voluntariamente dentro de los primeros tres meses de aportación, se les asignará la AFAP que tenga la comisión más baja sobre saldo en el mes anterior. Los trabajadores que ya aportaban al Banco de Previsión Social con anterioridad al 1/12/2023, quedarán obligados a afiliarse a una AFAP si superan el Tope 1 de ingresos nominales fijado y actualizado anualmente por el BPS. Por su parte, los trabajadores amparados por entidades previsionales diferentes al BPS antes del 1/12/2023, comprendidos en el régimen anterior o en la convergencia de regímenes, no están obligados a afiliarse a una AFAP.

01

LA EMPRESA SISTEMA PREVISIONAL

Las AFAP son empresas privadas que se desempeñan dentro del mercado en régimen de libre competencia, controladas por el Banco Central del Uruguay (BCU) y la Agencia Reguladora de la Seguridad Social una vez que se encuentre operativa, conforme a lo establecido por las leyes 16.713, 20.130, modificativas, concordantes y normas reglamentarias. República AFAP es la única administradora cuyos accionistas

son entidades estatales, está presente físicamente en todo el territorio nacional para estar más cerca de las personas y ha tenido históricamente la comisión de administración más baja del mercado.

El Sistema Previsional cumplió 27 años desde su nacimiento en 1996. Es un sistema consolidado, pero en constante revisión y desde sus inicios se han introducido

1996

LEY 16.713
Creación del
Sistema
Previsional Mixto

2001

LEY 17.445
Jubilación parcial por
ahorro / Heredabilidad
de la cuenta

2007

LEY 18.246
Unión
Concubinaria

2008

LEY 18.395
Flexibilización de las
condiciones de acceso
a la jubilación

modificaciones con el objetivo de generar las mejores condiciones en beneficio de los trabajadores y, a la vez, asegurar la sustentabilidad del Sistema.

Asimismo, el Banco Central del Uruguay revisa y modifica periódicamente la reglamentación referente al Régimen de ahorro individual, tanto en lo que refiere a la regulación de las inversiones, como a toda

la operativa del sistema, incluyendo las normas que deben cumplir las aseguradoras para el pago de las prestaciones por este régimen. A partir de la entrada en vigencia de la Ley 20.130 se establece la creación de la Agencia Reguladora de la Seguridad Social, que evaluará y regulará la actividad de los prestadores de servicios de Seguridad Social.

2010

LEY 18.673
Nuevos límites de inversión

2013

LEY 19.162
Revocación de la opción por el Régimen Mixto / Esquema de Subfondos: Acumulación y Retiro

2017

LEY 19.590
Desafiliación del Régimen de jubilación por ahorro individual obligatorio

2023

LEY 20.130
Reforma de la Seguridad Social / Creación del Sistema Previsional Común

PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

República AFAP es una Administradora de Fondos de Ahorro Previsional (AFAP) cuyo objeto único es administrar, bajo las condiciones previstas en las leyes 16.713 y 20.130 y sus normas complementarias, el Fondo de Ahorro Previsional (FAP) y del Fondo de Ahorro Voluntario (FAV), propiedad de los trabajadores afiliados a ella.

Tiene el formato jurídico de una sociedad anónima, con la particularidad de ser de capital estatal, lo que la convierte en la primera experiencia en nuestro país de una empresa que reúne simultáneamente tres particularidades: privada, de propiedad estatal y en régimen de competencia con otras empresas que integran su sector de actividad.

Tanto la administración de fondos propiedad de terceros, como su característica de propiedad estatal, conducen a algunas peculiaridades en el Gobierno Corporativo de República AFAP SA.

Sus accionistas son:

- **Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU)**
51% del paquete accionario.
- **Banco de Previsión Social (BPS)**
37% del paquete accionario.
- **Banco de Seguros del Estado (BSE)**
12% del paquete accionario.

Está formada por un Directorio sobre quien recae la responsabilidad de gobierno y administración general, de quien depende la Gerencia General y las Áreas de Prevención y Gestión de Riesgo y de Auditoría Interna.

La Gerencia General es la responsable de la gestión, que desarrolla esta responsabilidad a través de cinco departamentos funcionales: Inversiones, Servicios Previsionales, Comercial, Gestión, y Administración y Finanzas; y un Área de Comunicación Institucional.

El modelo de gestión elegido para República AFAPSA es el *Modelo de Mejora Continua* que en Uruguay patrocina el Instituto Nacional de la Calidad. Este modelo asegura que se atiendan todos los aspectos que deben ser considerados para colocar a la empresa en el camino de aplicar las mejores prácticas de gestión y lograr que funcione cada vez mejor.

El modelo, que tiene su base en el liderazgo de la Alta Dirección y el pensamiento estratégico, enfatiza la estandarización de los procesos, el cumplimiento de objetivos y la medición de resultados. Pero, además, favorece transitar la gestión desde la óptica de los diferentes grupos de interés, convirtiéndose entonces en una herramienta sumamente útil para asistir a la empresa en el cumplimiento de su misión principal: entregar valor en forma sostenida a cada uno de esos públicos interesados.

GOBIERNO CORPORATIVO

DIRECTORIO

El gobierno y la administración general de República AFAP SA están a cargo de un Directorio compuesto por tres miembros que son designados por la Asamblea Ordinaria de Accionistas por el período de cinco años, y que pueden ser removidos de sus cargos cuando ésta así lo disponga, a razón de un director por año. El nombramiento de los directores requiere la no objeción por parte del Banco Central del Uruguay.

Para ser miembro del Directorio de República AFAP SA es necesario contar con notoria competencia y versación en temas previsionales o financieros, o tener reconocida experiencia en administración de empresas.

Con el objeto de dar continuidad a la dirección de la empresa, los miembros del Directorio sólo podrán ser renovados a razón de uno por cada año civil.

SINDICATURA

El órgano de control del que disponen los accionistas en la empresa es la Síndica, quien más allá de los aspectos previstos en la Ley de Sociedades Anónimas, es responsable de los controles referidos al objeto específico de República AFAP SA.

SEPARACIÓN DE CONTABILIDADES

Tanto el Fondo de Ahorro Previsional -compuesto por el monto total existente en las cuentas individuales de los trabajadores afiliados a República AFAP SA- como el Fondo de Ahorro Voluntario, son patrimonio independiente y distinto del patrimonio de la sociedad anónima. Ambas entidades independientes, fondos y capital social, se registran en contabilidades absolutamente separadas.

GOBIERNO Y GESTIÓN

El gobierno y administración general de la empresa están a cargo del Directorio y es desarrollado por personas diferentes a las responsables de la gestión de la empresa: la gestión es responsabilidad de la Gerencia General y la lleva adelante a través de la supervisión de los departamentos de Inversiones, Servicios Previsionales, Comercial, Gestión y Administración y Finanzas; y un Área de Comunicación Institucional.

ESTRATEGIA

El proceso de planeamiento estratégico tiene como marco de referencia la Misión, la Visión y los Principios y valores de República AFAP y es la herramienta que se utiliza para integrar, comunicar, dar seguimiento y reforzar el sistema de gestión.

El proceso es responsabilidad del Directorio, la Gerencia General, los gerentes funcionales y los supervisores generales, es de ciclo anual y alcanza a todos los colaboradores de la empresa que participan del proceso en sus diferentes etapas.

El resultado es la construcción de un mapa estratégico que contiene la visión, la estrategia, los objetivos estratégicos y un plan operativo, manteniendo entre ellos un alineamiento basado en la relación causa efecto, y son la base para el presupuesto anual y la fijación de objetivos para todos los colaboradores.

INVERSIONES DEL FONDO DE AHORRO PREVISIONAL

El procedimiento de aprobación de las inversiones, tanto las del Fondo de Ahorro Previsional (FAP) como las del Fondo de Ahorro Voluntario (FAV), comienza con un análisis técnico de cada posible inversión por parte del Departamento de Inversiones, a la que se suma luego el análisis independiente del Área de Prevención y Gestión de Riesgo. Tiene una segunda instancia en el Comité de Inversiones, integrado por un Director, la Gerencia General y el Gerente de Inversiones, que puede aprobar o rechazar la propuesta del Departamento de Inversiones. En caso de aprobación por parte del Comité, dependiendo del tipo de activo, ya es autorizada o será el Directorio quien tenga la aprobación final de esa propuesta de inversión. Este procedimiento de características "de abajo hacia arriba" en cuanto a la aprobación, ofrece dos garantías necesarias: a los dueños del dinero, que el Directorio no obligará al Gerente de Inversiones a realizar un negocio que tenga mala evaluación, y al Directorio que no se verá obligado a asumir un riesgo no deseado en algún caso.

PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE RIESGO

El objetivo del Área de Prevención y Gestión de Riesgos es administrar los riesgos trabajando de forma integrada con la organización. Con esto se apunta a colaborar en el cumplimiento de los objetivos y, por ende, de la estrategia definida por la Alta Dirección.

El Área está conformada por un grupo interdisciplinario y depende del Directorio, lo que garantiza la independencia en la estructura de la empresa. Se busca aportar una visión profesional, integral, transversal e independiente, proponiendo medidas de prevención y administración a través del Comité de Riesgo.

Se identifican, evalúan, monitorean y controlan los riesgos: estratégicos, operativos, financieros, de reputación, de cumplimiento, de seguridad de la información, tecnológicos, de lavado de activos y de soborno.

Para cada factor de riesgo se construyen matrices en base a metodologías aprobadas por la Alta Dirección. A partir de éstas se construye una Matriz Integral de Riesgo que brinda una medida global de riesgo de la empresa. Con el resultado de estas matrices se elaboran indicadores de prevención para el monitoreo continuo y se confeccionan planes de acción para gestionar los riesgos detectados.

En la Política de Riesgos, aprobada por la Alta Dirección, se establece el apetito de riesgo para la organización y los límites internos por factor de riesgo. Periódicamente se monitorea el cumplimiento de esos límites, analizando indicadores de prevención, incluidos en Paneles de Riesgos, así como en otras herramientas. El monitoreo se basa en dos pilares: el monitoreo periódico siguiendo el Plan General de Monitoreo de Riesgo por factor de riesgo y el monitoreo de eventos de riesgos.

Adicionalmente, desde el Área se administran los riesgos de continuidad del negocio, siendo responsable de la Política de continuidad de negocio, el Plan de continuidad de negocio, el Plan de manejo de Crisis y el *Business Impact Analysis (BIA)* y *Business Recovery Plan (BRP)*.

También se realiza el monitoreo de las mejores prácticas de buen gobierno corporativo, con el fin de estar alineado con la normativa, los estándares internacionales y con los del conglomerado.

En 2023 se formaron el Comité de Riesgo Tecnológico, que se enfoca en la administración de los riesgos tecnológicos, y el Comité de Comunicación Institucional que se enfoca en el análisis de los eventos de Riesgo Reputacional.

Asimismo, el Área asumió la responsabilidad sobre la Protección de datos personales, incorporando el rol de delegado de protección de datos personales.

Por otro lado, continuó colaborando con la efectividad operacional de todos los sectores de la empresa para asegurar el cumplimiento de leyes, decretos, normas del regulador y normas internas. Durante 2023 se incorporó al equipo un especialista con el fin de profesionalizar esta tarea fundamental en un período de cambios normativos.

Este año también quedó funcional un Software para la Gestión de Riesgos que comenzó con la gestión de Matrices de Riesgo Operativo. Se trata de un proyecto en conjunto con la División Tecnología, cuyo objetivo es disponer de una herramienta amigable que mejore la comunicación con los departamentos y colabore con la descentralización de la gestión de riesgos en la organización. Siguiendo esta línea se comenzó a trabajar de forma integrada con referentes de los departamentos, buscando profundizar la cultura de riesgo de la organización y continuar implementando las mejores prácticas de los estándares internacionales. Los referentes aportaron su conocimiento específico del negocio para la identificación y el monitoreo periódico de los riesgos a los que está expuesto el departamento en que se desempeñan.

Adicionalmente, el Área gestiona los riesgos emergentes. Éstos se pueden considerar oportunidades, más que amenazas, si se identifican, evalúan y se gestionan para potenciar los objetivos de la organización. Tras la aprobación de la Ley 20.130 la gestión de riesgos emergentes se enfocó en el análisis y monitoreo del impacto de la Reforma de la Seguridad Social en la organización y la gestión de los riesgos asociados.

AUDITORÍA INTERNA

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor. Contribuye a la consecución de los objetivos de la organización mediante un enfoque sistemático que le permita evaluar y mejorar la eficacia de los procesos, control y gobierno corporativo, asegurando de modo razonable la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, la fiabilidad y coherencia de la información y el cumplimiento de la legalidad.

Todo ello, con la finalidad de contribuir a la salvaguarda de los activos y de los intereses de los accionistas, dando soporte a la organización mediante la realización de recomendaciones y del seguimiento de su implantación, de manera de propiciar la consecución de los objetivos estratégicos y la mejora del entorno de control.

El Área debe planificar, documentar, ejecutar y acordar planes de acción para proporcionar aseguramiento y consulta independiente y objetiva, para lo cual, elabora el plan de auditoría interna anual basado en riesgos, que incluye todos los procesos de la empresa, enfatizando los procesos más críticos de la organización y los riesgos más relevantes. También dispone de un monitor de auditoría continua para algunos de los procesos, que permite auditarlos de forma permanente y trabajar sobre todo el universo en lugar de hacerlo sobre muestras.

Adicionalmente, el Área realiza la auditoría interna de la norma ISO 27001:2013 y coordina la auditoría sobre el sistema integral de gestión de riesgos y la de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, exigida por el regulador. En este sentido, se realizó seguimiento sobre los diferentes planes de acción establecidos por los dueños de cada proceso.

Asimismo, en 2023 se realizaron auditorías específicas tanto por solicitud de la Alta Dirección como impulsadas desde el Área.