

afp  
modelo

ME  
MO  
RIA   
ANUAL  
2023



# Índice

Capítulo	Pág	Capítulo	Pág
<b>01 Carta del Presidente</b>	<b>04</b>	<b>06 Personas</b>	<b>38</b>
<b>02 Perfil de la Entidad</b>	<b>06</b>	Nuestra composición y nuestros colaboradores	38
Somos AFP Modelo	06	Dotación de personal	39
Misión	06	Equidad, diversidad e inclusión	40
Visión	06	Política de Diversidad, Equidad e Inclusión Laboral	41
Propósito	06	Brecha salarial	41
Valores	07	Acoso laboral y sexual	42
Código de Ética	07	Seguridad Laboral	42
Políticas	07	Permiso Posnatal	43
Nuestra Historia	11	Capacitación y Beneficio	43
Propiedad y Control de la Administradora	12	Política de subcontratación	45
<b>03 Inversiones</b>	<b>15</b>	<b>07 Modelo de Negocios</b>	<b>46</b>
Inversión Sostenible	17	Nuestros Afiliados y Pensionados	47
Gobierno Corporativo	18	Resultados de gestión	48
Factores Sociales	18	Nuestros canales de captación	48
Factores Ambientales	18	Modelo de atención a clientes	48
Riesgos y oportunidades relacionados con los efectos del Cambio Climático	19	Grupos de interés	50
Porcentaje de portafolio bajo evaluación de criterios ASG	19	Propiedades e instalaciones	50
<b>04 Gobierno Corporativo</b>	<b>20</b>	Inversión en otras sociedades	50
Marco de Gobernanza	20	<b>08 Gestión de Proveedores</b>	<b>51</b>
Directorio: Elección, Funcionamiento y Comités	21	Pago a Proveedores	51
Comités de Directorio	23	Política de Externalización y Compras	52
Comité de Inversión y Solución de Conflictos de Interés (CISCI)	24	Elementos Esenciales en la Contratación	52
Comité de Auditoría	24	Comité de Compras	52
Comité de Servicios y Operaciones	24	Principios de Relación con Proveedores	52
Comité de Administración y Finanzas	24	Perfil del Proveedor de AFP Modelo	52
Comité de Control Interno y Riesgo	25	Evaluación de proveedores	53
Comité de TI & Ciberseguridad	25	<b>09 Indicadores</b>	<b>54</b>
Comité de Cumplimiento Legal	25	Cumplimiento legal y normativo	54
Comité de Ventas y Marketing	26	En relación con clientes	54
Estructura Organizacional	26	En relación con los colaboradores	55
Principales Ejecutivos	27	Canal de Denuncias	55
Remuneraciones Principales Ejecutivos	28	Libre Competencia	55
Ética y Cumplimiento	28	En relación con el Medioambiente	56
Código de Ética	28	<b>10 Información sobre hechos relevantes o esenciales</b>	<b>58</b>
Canal de Denuncias	29	<b>11 Comentarios de Accionistas y del Comité de Directores</b>	<b>59</b>
Organizaciones en las que participamos y principios a los que adherimos	29	<b>12 Informes financieros</b>	<b>60</b>
Gestión de Riesgos	30		
Relación con los grupos de interés	34		
Nuestros Grupos de interés	34		
<b>05 Estrategia de Negocio</b>	<b>36</b>		

La presente Memoria Anual, el Balance y los Estados Financieros de la Sociedad, correspondientes al ejercicio financiero del año 2023, han sido aprobados por el Directorio de AFP Modelo con fecha 15 de abril 2024.

AFP Modelo tiene como objetivo la administración de los Fondos de Pensiones de los más de 2.782.609 afiliados, cuyos ahorros se encuentran en los diferentes Fondos A, B, C, D y E. Para ello, basa su quehacer en el Decreto de Ley 3.500 que rige y norma a las AFP.

---

<b>Razón social de la Administradora:</b>	Administradora de Fondos de Pensiones Modelo Sociedad Anónima.
<b>RUT:</b>	76.762.250-3
<b>Domicilio:</b>	Avenida del Valle Sur N° 614, Oficina 101, Huechuraba, Santiago.
<b>Teléfono:</b>	+562 2828 7100
<b>Fecha de iniciación de actividades:</b>	Julio de 2010
<b>Sitio Web:</b>	www.afpmodelo.cl
<b>Consultas Inversionistas:</b>	Rosalba Rosales +562 2828 7101
<b>Institución Fiscalizadora:</b>	Superintendencia de Pensiones

---

---

### Inscripción en el Registro de Valores

La Administradora se encuentra inscrita en el Registro de Valores que mantiene la Comisión para el Mercado Financiero, a partir del 26 de noviembre de 2007 y bajo el N° 994.

---

### Documentos constitutivos

La Administradora se constituyó a través de escritura pública, otorgada ante el Notario Alberto Mozó Aguilar, en Santiago, el 12 de enero de 2007 y luego complementada con fecha 30 del mismo mes ante el Notario suplente, don Roberto Loayza Casanova.

Se autorizó la existencia de la Administradora contando con estatutos aprobados y según Resolución de la Superintendencia de Fondos de Pensiones N° E-188-2007, del 02 de febrero de 2007. El 06 de febrero del mismo año, se publicó extracto en el Diario Oficial, habiéndose inscrito a Fojas 5.696 N° 4.322 del Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Santiago.

---

### Cultura de la AFP

En AFP Modelo tenemos a nuestros afiliados y pensionados en el centro de nuestro quehacer, por lo que nos comprometemos permanentemente en acompañarlos en cada etapa de su vida, ofreciéndoles un buen servicio y entregándoles herramientas tecnológicas para facilitar sus trámites, permitiéndonos con ello contribuir en su bienestar.

Para ello, reafirmamos año a año nuestra baja comisión, buen servicio y rentabilidades competitivas, lo que nos permite ser una excelente elección en AFP.

# 01

## Carta del Presidente



*“En 2023 logramos convertirnos en la administradora con más afiliados de la industria, alcanzando 2.782.609 personas al cierre de diciembre.”*

Estimada comunidad de accionistas, colaboradores, pensionados, afiliados y beneficiarios de AFP Modelo:

Este 2023 fue un año de mucho movimiento en los distintos ámbitos, y el mismo presentó importantes desafíos.

En términos políticos y sociales, vimos cómo el país cerró un proceso constituyente que duró casi cuatro años, instancia que sirvió de aprendizaje para muchas cosas y en lo que comprende a nuestro sector, ayudó a desmitificar temas relativos tanto al funcionamiento del sistema de pensiones como a la administración del mismo por las AFP. En materia económica enfrentamos una alta inflación producida en una parte importante por la implementación de malas políticas públicas, como el retiro de fondos, y que en definitiva, además del daño a los ahorros de las personas, terminaron cerrando un año con un bajo crecimiento económico.

Resulta importante destacar que, en los primeros meses del 2023, se aumentó la cobertura de la PGU, la cual

constituye una de las mejores reformas al pilar solidario y por tanto a nuestros jubilados y pensionados. A su vez se inició la discusión de una nueva reforma al sistema, enfocada principalmente en el pilar contributivo y en la industria. A este respecto nos interesa recalcar la importancia de que la discusión de la misma se enfoque en subir pensiones, incentivando la formalidad laboral y el ahorro individual, ojalá perfeccionando el sistema y no implementando elementos que la experiencia comprobada de otros países ha demostrado que no funcionan. En esa línea, creemos que resulta muy importante para los objetivos pretendidos, que el foco se centre en lo técnico y se aleje de lo ideológico.

Navegando en este contexto, en 2023 logramos convertirnos en la administradora con más afiliados de la industria, alcanzando 2.782.609 personas al cierre de diciembre. Este hito nos llena de orgullo y hace que nuestras metas, en cuanto a la calidad del servicio y las rentabilidades alcanzadas, sean cada vez más relevantes.

Parte importante de este crecimiento, se relaciona con las distintas licitaciones de nuevos afiliados que nos hemos adjudicado en diferentes oportunidades gracias al cobro de una baja comisión. Estos proce-

sos han tenido un positivo impacto para todos quienes ahorran para su pensión, al generar mayor competencia a nivel de toda la industria. Debemos recordar que la entrada de Modelo al sistema en 2010 motivó una disminución de los costos por administración de diferentes AFP, beneficiando así incluso a trabajadores que no son parte de nuestra Administradora.

Otro logro destacable en 2023, fue alcanzar el primer lugar en rentabilidad en los Multifondos A, B y C; además de la tercera posición en el desempeño de los Fondos D y E. Este rendimiento en la gestión de los aportes de nuestros cotizantes nos posiciona, no sólo como una AFP que tiene una baja comisión, sino que también como una AFP que otorga rentabilidades competitivas a los ahorros previsionales de quienes confían en nosotros.

Sabemos que parte importante de los logros y buenos resultados en crecimiento de afiliados y rentabilidad de los Fondos de Pensiones, son una muestra de la constancia y trabajo de nuestros colaboradores, comprometidos además con entregar un servicio de excelencia a afiliados y pensionados, tanto en nuestras sucursales como también en nuestros diversos canales remotos como call center, teleatenciones, si-

**“Por primera vez en nuestra historia, realizamos nuestra cuenta pública, hecho que manifiesta la importancia que le damos a la transparencia y nuestro foco de informar a quienes quieran escucharnos.”**

tio web y aplicación móvil. Esta tarea se ha realizado con mucho esfuerzo y dedicación, logrando como resultado el primer lugar de la industria en mejor experiencia en servicio de PXI (Praxis Xperience Index), luego de ser evaluados por la consultora que anualmente analiza la experiencia de los consumidores frente a las principales marcas nacionales. Estamos muy motivados para seguir evolucionando y agradecidos con quienes confían en nosotros.

Por último, dentro del año 2023 también tuvimos un importante reconocimiento en el desarrollo de nuestro ámbito interno. Obtuvimos el segundo lugar en el ranking Building Happiness de BUK, consolidándonos como una buena orga-

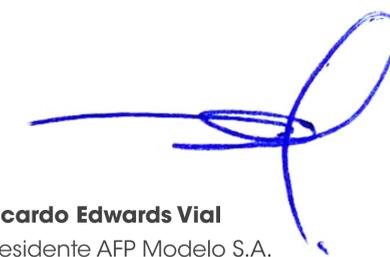
nización para trabajar, propiciando un espacio agradable para desarrollarse profesionalmente. Adicionalmente, durante el año pasado y por primera vez en nuestra historia, realizamos nuestra cuenta pública, hecho que manifiesta la importancia que le damos a la transparencia y nuestro foco de informar a quienes quieran escucharnos.

Para este 2024 se presenta la gran oportunidad de focalizarnos en perfeccionar nuestra operación, nuestros canales de contacto presencial y remotos, y particularmente seguir consolidando nuestra posición como actor clave del sistema previsional de Chile, siendo capaces de mejorar cada día y facilitar los caminos para el bienestar de las per-

sonas, manteniendo una baja comisión y rentabilidades competitivas.

Continuaremos trabajando para ser una AFP diferente, cercana y que sea realmente relevante en mejorar la calidad de vida de las personas.

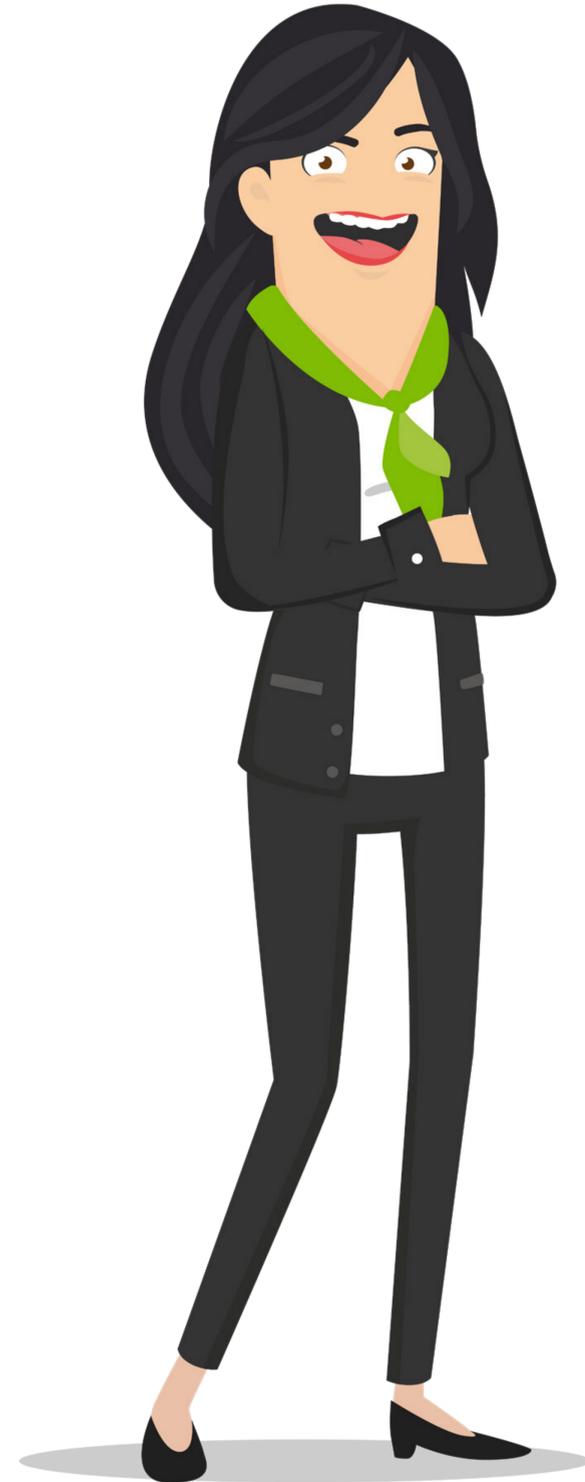
Se despide afectuosamente,



**Ricardo Edwards Vial**  
Presidente AFP Modelo S.A.

# 02

## Perfil de la Entidad



## ¡Somos AFP Modelo!

### Misión

- Cuidar y hacer crecer los ahorros de nuestros clientes con rentabilidades competitivas.
- Trabajar en forma eficiente y segura, con las mejores personas y tecnologías.
- Responder oportunamente a las necesidades de nuestros clientes.
- Innovar para ofrecer nuestros servicios al menor costo posible.

### Visión

Ser la AFP que permita a millones de personas, obtener el máximo ahorro posible, para mejorar su calidad de vida.

### Propósito

*"Contribuir con responsabilidad y entusiasmo al bienestar de las personas".*



## Valores

Nuestro foco está puesto siempre en las personas y en su bienestar, por lo que los valores que impulsamos en nuestros colaboradores para realizar su gestión en el día a día, están guiados precisamente en realizar el trabajo de manera Honesta, con Actitud Positiva, Compromiso, Excelencia y de forma Responsable. Todos estos valores que, como organización transmitimos, buscan imprimir un sello diferenciador, fomentando así la excelencia de nuestro servicio de cara a los afiliados.

AFP Modelo, apegándose siempre a la normativa legal vigente, busca que sus colaboradores y procedimientos internos estén regulados y guiados bajo los valores que nos mueven, entregando una pauta apegada a nuestro código de ética y de conducta para nuestro quehacer.

## Código de Ética

El Código de Ética de AFP Modelo, es una herramienta que permite fortalecer, a nivel institucional, las normas mínimas de funcionamiento, respeto, probidad y las reglas que identifican a nuestra Administradora. De igual forma, ayuda a mantener una postura como empresa frente a temas relacionados al Gobierno Corporativo, entregando los lineamientos, en temas de conflicto de interés, manejo y uso de información, acoso laboral y no discriminación, cumpliendo con la normativa vigente y reforzando el trabajo en equipo que nos caracteriza, estrechando nuestra relación con todos los colaboradores que son parte de nuestra comunidad.

La presente herramienta colaborativa establece los estándares de funcionamiento a través de los cuales actuamos, nos comportamos y operamos, como institución y va dirigido a Directores, Gerentes, Subgerentes, Gestores, Jefes y a todos los colaboradores de esta institución, independientemente su tipo de contrato o relación laboral con nuestra Administradora.

## Políticas

### Política de Servicio

Este documento entrega definiciones estratégicas y estándares relacionadas a los procedimientos de atención al cliente, articulando las directrices a los distintos Canales de Atención que nuestra Administradora dispone para nuestros afiliados, pensionados, beneficiarios y usuarios, basado en un espíritu de excelencia, calidad y empatía.

Estas definiciones pretenden orientar a nuestros colaboradores al cumplimiento de los valores corporativos, a través de nuestros diferentes canales de atención. Esto con la finalidad que comprenda los procesos, participación e impacto en el servicio que se entrega, tanto inmediato, como en el largo plazo.

### Código de Gobierno Corporativo

En AFP Modelo contamos con un Código de Gobierno Corporativo, el cual tiene por objeto compilar y fomentar los procedimientos y prácticas del Gobierno Corporativo, generando confianza en los grupos de interés o stakeholders y en el mercado en general, y así facilitar el cumplimiento de la normativa legal vigente. Todas nuestras actuaciones deben estar en línea con las disposiciones de este código, para que de esta forma, nuestro Gobierno Corporativo pueda desarrollar sus actividades.

### Política de Inversiones y Solución de Conflictos de Interés

Esta política determina y entrega lineamientos para la gestión de los fondos de pensiones que administramos en AFP Modelo, fijando parámetros de riesgo y controles, que permiten mantener un balance entre rentabilidad y riesgo de las carteras de inversiones. Además, establece la normativa sobre Conflictos de Interés para todos los miembros del Directorio, y los demás ejecutivos que trabajan en AFP Modelo, lo anterior, en conformidad a lo establecido en la legislación vigente.

### **Política de Divulgación y Transparencia de Información Entregada al Usuario**

En AFP Modelo buscamos mediante esta política, informar a nuestros afiliados aquellos hechos relevantes que le permitan tomar decisiones adecuadas respecto a sus ahorros previsionales, siempre de acuerdo a lo que la normativa permite; así como también informar de manera oportuna y suficiente al público en general, de los hechos que pudieran ser de interés.

Esta política manifiesta nuestro compromiso con hacer pública la información relevante, primando en ello la transparencia y oportunidad de cara a nuestros afiliados y distintos stakeholders.

### **Política de Gestión de Riesgos**

Tiene como principal objetivo establecer lineamientos generales para la gestión de riesgos, en todo su ciclo, desde la identificación hasta su tratamiento, además define los roles y responsabilidades y el establecimiento del apetito y tolerancia al riesgo. Este documento se aplica a toda la organización, pues, la gestión de riesgos involucra a todo el personal en los diferentes procesos que poseemos en AFP Modelo. Por lo tanto, todos los niveles de la organización son responsables de administrar los riesgos, generar conocimiento y promover una cultura de riesgos.

### **Política de Calidad**

Esta política establece los lineamientos de calidad de la administradora, cumpliendo con la norma ISO 9001:2015. Se aplica a todos los colaboradores de AFP Modelo dentro del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

### **Modelo de Prevención de Delitos**

Es el conjunto estructurado de elementos organizacionales, políticas, programas y procedimientos que tiene por objeto regular el Sistema de Prevención de Delitos al interior de AFP Modelo, de acuerdo con lo dispuesto por la legislación vigente y especialmente en el artículo 4 de la Ley N° 20.393 sobre la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.

El alcance de esta Política y Manual comprende a los dependientes y relacionados a AFP Modelo, es decir, a los directores, gerentes, ejecutivos principales, alta administración y a todos los trabajadores de AFP Modelo, como también, a clientes y proveedores de servicios.



### **Política de Liquidez y Solvencia**

El desempeño económico de una organización, medido a través de la liquidez y solvencia, permite demostrar qué tan estable y sólida es la empresa en términos de disposición de recursos financieros suficientes para atender las obligaciones, gastos y/o inversiones.

En este contexto, el objetivo de esta política es fijar los lineamientos de liquidez y solvencia para AFP Modelo.

### **Política de Externalización de Servicios y Compras**

Para garantizar transparencia y una toma de decisiones imparcial al contratar servicios externos, hemos establecido una Política General de Externalización de Servicios y Compras. La cual es conocida por toda la organización y define los procedimientos que deben seguirse al adquirir un bien o contratar un servicio.

### **Política General de Habitualidad**

La finalidad de esta política es definir las operaciones habituales ordinarias y regular las transacciones con partes relacionadas considerando el giro social de AFP Modelo, con fin de cumplir las exigencias de transparencia hacia los agentes del mercado.

### **Política de Independencia entre la Administradora y su Grupo Controlador**

El objetivo de la política es normar la independencia de funciones, personal, dependencias, recursos e información entre la Administradora y su grupo controlador.

### **Manual de Manejo de Información de Interés para el Mercado**

Cumple con lo establecido por la Comisión para el Mercado Financiero en la Norma de Carácter General N° 270, relacionada a la publicidad de políticas y procedimientos relativos a la adquisición o enajenación de valores de la Administradora, y al manejo y divulgación de información para el mercado, en la cual se indican las políticas y normas internas relacionadas al tipo de información que será puesta a disposición de los inversionistas y los sistemas implementados, para garantizar que ésta sea comunicada en forma oportuna.

### **Política de Riesgo Legal**

El objetivo primario de esta política es mitigar los riesgos de potenciales pérdidas y daños reputacionales que pudieran afectar a Administradora de Fondos de Pensiones, ante la falta de monitoreo, control y adecuación de los cambios normativos y regulatorios vigentes y es aplicable a todos los trabajadores de AFP Modelo.

### **Política y Manual Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo**

El objetivo es establecer los estándares mínimos para proteger y asegurar que la Administradora de Fondos de Pensiones, no fuese utilizada como medio, a través del cual, circularan ingresos / fondos de fuente ilegal o destinados a promover o financiar actividades terroristas.

### **Política Contratación de Asesores Externos**

Esta política surge ante la eventualidad que se pudiera presentar frente a la necesidad normativa por parte de algunas de las gerencias de AFP Modelo, de requerir contar con algún Asesor Especialista Externo, o bien, producto de alguna situación en particular que haga necesaria la contratación de dicho asesor, ya sea por su carácter técnico, el alto consumo hora hombre al interior de la AFP, o alguna otra atribución o características que dadas las circunstancias hagan necesario y/o conveniente buscar una opinión, informe, estudio, análisis o asesoría por parte de un especialista externo. En la política se establece el procedimiento que se llevará a cabo para la contratación de estos Asesores Externos y también, las aprobaciones necesarias para la contratación.

### **Código de Conducta del Directorio**

Este código tiene por objeto regular los principales deberes de los Directores de AFP Modelo, en cumplimiento de la normativa legal y reglamentaria que los rige, como también, busca promover los principios de probidad, responsabilidad y conducta ética que, deben dirigir sus actuaciones, entregándoles las herramientas para que, puedan identificar, manejar y solucionar situaciones frente a un potencial o posible conflicto de interés que los afecte.

### Política de Continuidad del Negocio

El objetivo de esta política es asegurar la continuidad del negocio de Administradora de Fondos de Pensiones estableciendo directrices y herramientas a utilizar frente a una situación de crisis o escenario de indisponibilidad, ayudando a evitar la interrupción o el funcionamiento inadecuado de los procesos críticos del negocio, previniendo así, el incumplimiento de nuestros servicios hacia afiliados, beneficiarios y pensionados.

### Política General de Seguridad de la Información y Ciberseguridad

Esta política tiene por objetivo proporcionar orientación y sustento al Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Ciberseguridad (SGSI) ISO 27.001:2013 de AFP Modelo. Establece objetivos generales, alineados con requerimientos de la Administradora de Fondos de Pensiones y la normativa vigente Norma de Carácter General N° 278 de la Superintendencia de Pensiones, con el fin de minimizar los riesgos de pérdida o daño de la información y a la continuidad operacional; establece las responsabilidades generales de todos los colaboradores de AFP Modelo respecto a seguridad de la información; describe en términos generales los sistemas de gestión en los que se apoya el proceso de seguridad de la información, su certificación y mejora continua.

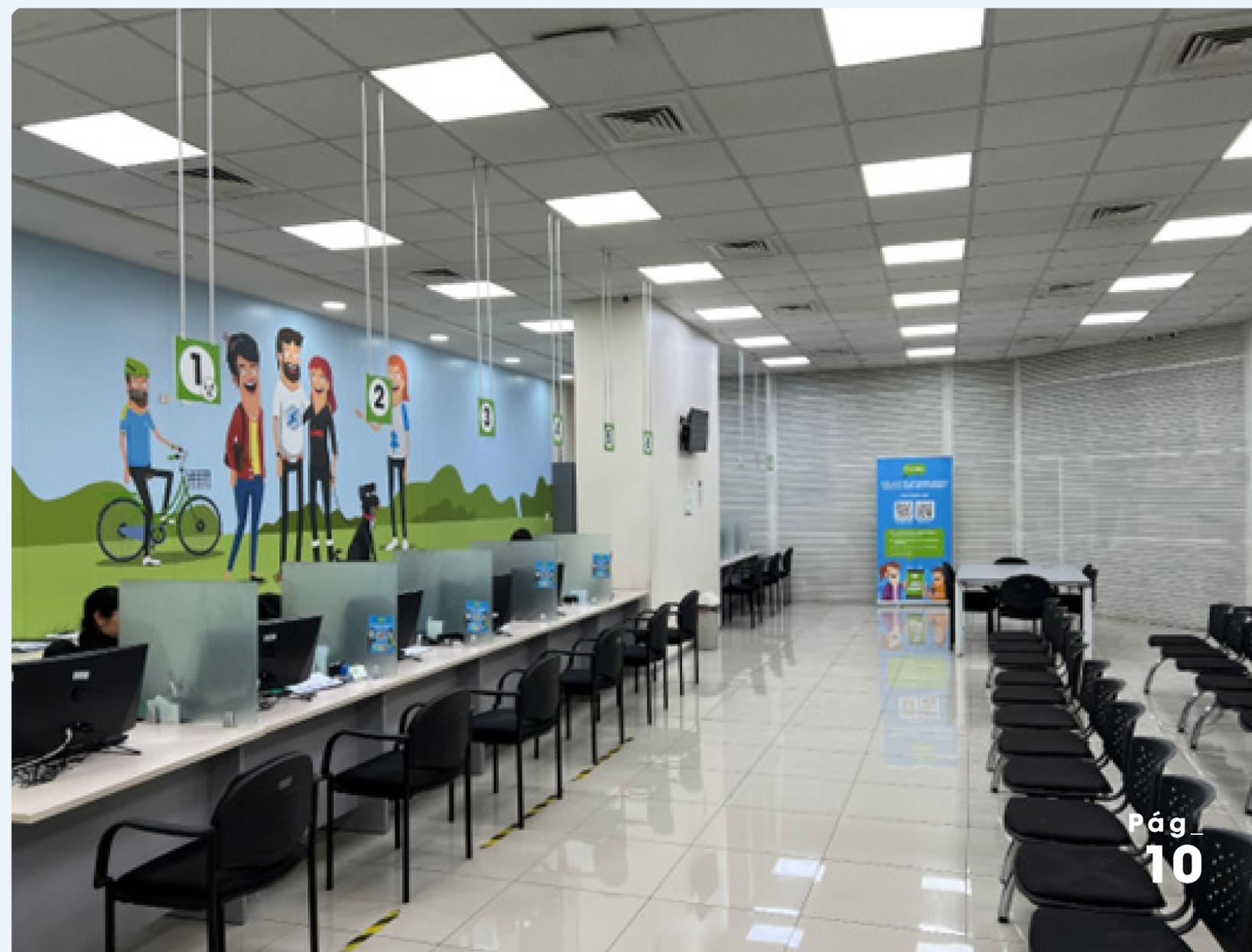
También tiene como objetivo proteger la información y los sistemas de tecnologías de la información asociados, así como todos los componentes informáticos críticos del negocio para entregar servicios seguros y confiables; a través de la identificación, protección, detección y recuperación de información y activos de tecnología contra las amenazas de seguridad informática y cibernética.

### Política de Diversidad e Inclusión Laboral

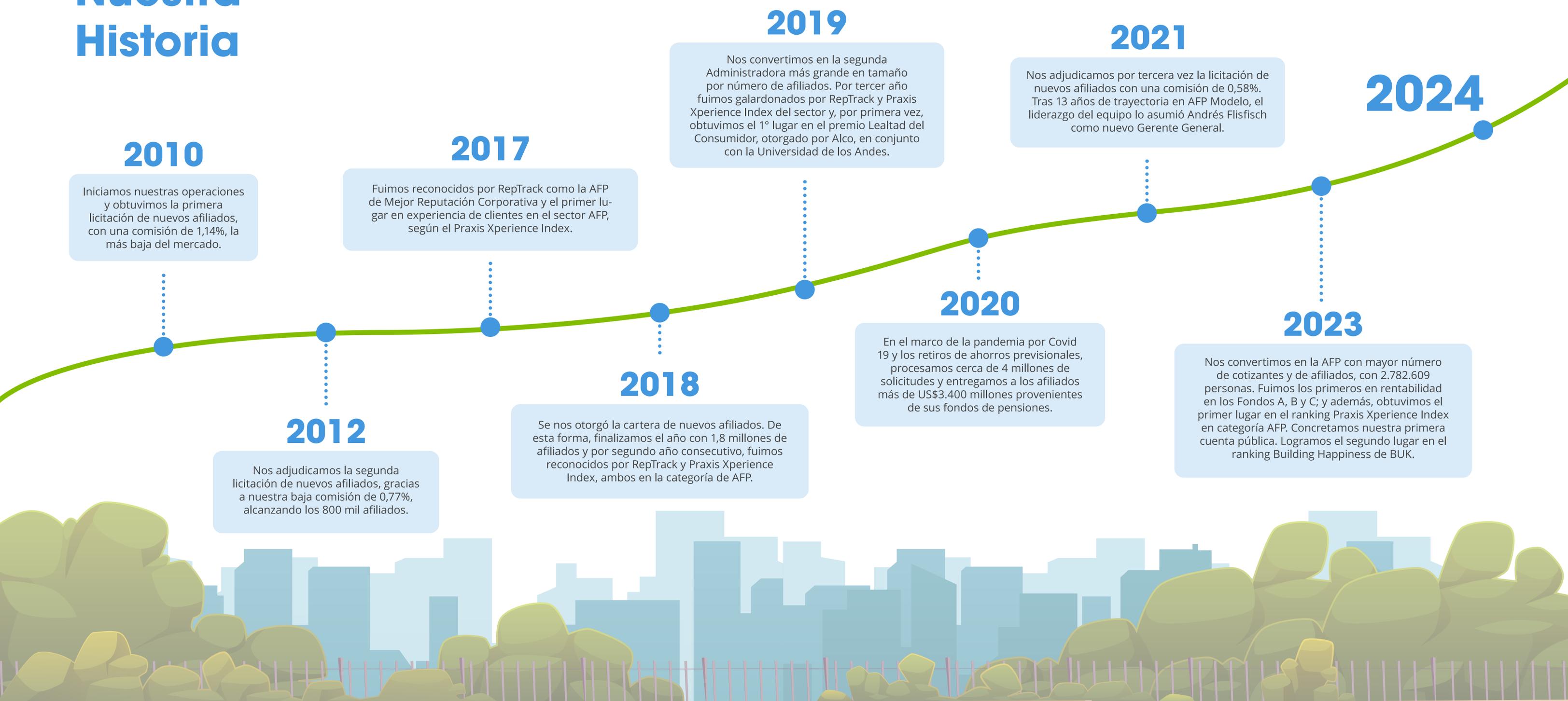
AFP Modelo en su afán de buscar equipos diversos en nacionalidad, perfil, procedencia, género, edad, creencias, capacidades, entre otros aspectos de la diversidad, e integrándose con nuestros valores, es que buscamos que esta política genere un precedente que permita convertirnos en una de las mejores AFP para trabajar, valorando y respetando a cada uno de nuestros colaboradores.

### Política de Privacidad y Seguridad del Sitio Web

Esta política tiene por objetivo proporcionar orientación y dar a conocer la posición de la Administradora en relación con la privacidad y seguridad del sitio web, basados en principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos de los usuarios que acceden a la página web de AFP Modelo, sean estos usuarios, beneficiarios, clientes, afiliados, pensionados o empleadores, con el fin de consumir los servicios disponibles para la realización consultas y trámites disponibles en este sitio web.



# Nuestra Historia



## Propiedad y Control de la Administradora

Al cierre del ejercicio 2023, el capital de la sociedad corresponde a M\$3.807.489.- de acuerdo con el inciso 2° del artículo 10 de la Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas. Este capital se divide en 3.588.000 de acciones nominativas de serie única, sin valor nominal.

El detalle de los accionistas de AFP Modelo al cierre del ejercicio es el siguiente:

Entidad	Acciones	Porcentaje de Participación
Inversiones Atlántico Limitada	1.993.980	55,57%
Inversiones Atlántico-A Limitada	626.862	17,47%
Inversiones Atlántico-B Limitada	483.847	13,49%
Inversiones Atlántico Norte Limitada	344.966	9,61%
Inversiones La Letau Limitada	345	0,01%
Inversiones Cerro Valle Paraíso Limitada	138.000	3,85%

La sociedad controladora de AFP Modelo es Inversiones Atlántico Limitada, la cual está compuesta por las siguientes personas naturales y jurídicas:

Inversiones Atlántico Limitada		
Socio	Porcentaje	Relacionada con
Pablo Navarro Haeussler	19,11%	-
María Teresa Navarro Haeussler	5,97%	-
Inversiones La Guitarra Sociedad por Acciones	22,24%	María Cecilia Navarro Haeussler
Inmobiliaria Santa Isabel Limitada	11,78%	Andrés Navarro Haeussler
Inversiones La Letau Limitada	7,33%	Pablo Navarro Haeussler
Inversiones Papino Sociedad Anónima	1,87%	Ana María Navarro Larraín
Inversiones La Rosa Limitada	3,03%	María del Rosario Navarro Haeussler
Inversiones La Laguna Sociedad por Acciones	28,66%	Andrés Navarro Haeussler

Rut de las personas naturales que están detrás de Inversiones Atlántico Limitada:

Inversiones Atlántico Limitada	
Nombre	RUT
María Inés Navarro Haeussler	4.944.470-2
María Teresa Navarro Haeussler	6.970.279-1
María Cecilia Navarro Haeussler	5.786.285-8
Pablo Navarro Haeussler	6.441.662-6
Andrés Navarro Haeussler	5.078.702-8
José Miguel Navarro Haeussler	6.647.777-0

Los accionistas del controlador de Administradora de Fondos de Pensiones Modelo Sociedad Anónima no tienen un acuerdo de actuación conjunta formalizado.

Asimismo, las personas que están detrás de las otras sociedades se detallan a continuación:

Inversiones Cerro Valle Paraíso Limitada	
Nombre	Porcentaje
Juan Pablo Coeymans Moreno	80,00%
María José Navarro Betteley	20,00%

Inversiones Atlántico Norte Limitada	
Nombre	Porcentaje
Andrés Navarro Haeussler	18,41%
Pablo Navarro Haeussler	12,27%
María Inés Navarro Haeussler	12,27%
María Cecilia Navarro Haeussler	9,20%
José Miguel Navarro Haeussler	1,10%
María Teresa Navarro Haeussler	3,84%
Inversiones La Guitarra SpA	5,08%
Inversiones Santa Isabel Limitada	7,56%
Inmobiliaria Santa Inés Limitada	3,31%
Inversiones La Letau Limitada	4,71%
Inversiones La Rosa Limitada	1,95%
Inversiones Dedham Limitada	19,10%
Inversiones Papino Sociedad Anónima	1,20%

Inversiones Atlántico-A Limitada	
Nombre	Porcentaje
José Miguel Navarro Haeussler	5,40%
Inversiones Dedham Limitada	94,60%

Inversiones Atlántico-B Limitada	
Nombre	Porcentaje
María Inés Navarro Haeussler	78,75%
Inmobiliaria Santa Inés Limitada	21,25%

Inversiones La Letau Limitada	
Nombre	Porcentaje
Pablo Navarro Haeussler	49,93%
Paula Calderón Cristi	1,07%
María Jesús Navarro Calderón	7,00%
Margarita María Navarro Calderón	7,00%
María De Los Ángeles Navarro Calderón	7,00%
José Pablo Navarro Calderón	7,00%
Juan Diego Navarro Calderón	7,00%
José Domingo Navarro Calderón	7,00%
Daniel José Navarro Calderón	7,00%

Estadística de los dividendos pagados a los accionistas en los últimos 3 años:

RUT	Razón Social	Dividendos Definitivos Resultado 2021	Dividendos Provisorios Resultado 2022	Dividendos Definitivos Resultado 2022	Dividendos Provisorios Resultado 2023
78.091.430-0	Inversiones Atlántico LTDA.	15.006.693.480	5.557.361.839	6.668.826.230	10.558.981.511
76.553.475-5	Inversiones Atlántico-A LTDA.	4.717.763.412	1.747.108.274	2.096.527.422	3.319.503.841
76.553.478-k	Inversiones Atlántico-B LTDA.	3.641.432.522	1.348.515.458	1.618.216.615	2.562.177.919
76.553.473-9	Inversiones Atlántico Norte LTDA.	2.596.214.116	941.444.390	1.153.731.888	1.826.743.305
76.176.203-6	Inversiones Cerro Valle Paraíso LTDA.	1.038.588.000	384.615.660	461.538.240	730.769.340
79.179.840-4	Inversiones La Letau LTDA.	2.596.470	961.539	1.153.846	1.826.923
<b>Total</b>		<b>27.003.288.000</b>	<b>10.000.007.160</b>	<b>11.999.994.241</b>	<b>19.000.002.839</b>

En cuanto a los cambios importantes en la propiedad o control, se informa que no ha habido cambios en la propiedad de AFP Modelo en el último año.

## Finanzas

Para el año 2023, los ingresos de la administradora fueron de M\$94.033.691, crecimiento que se explica mayormente por la licitación de nuevos cotizantes y el aumento de las remuneraciones de los afiliados.

	2023 M\$	2022 M\$	Var	Var %
Ingresos por Comisiones	\$93.102.161	\$76.071.679	\$17.030.482	22%
EBITDA	\$64.192.810	\$38.028.343	\$26.164.467	69%
Ganancias Antes de Impuesto	\$63.725.344	\$37.549.599	\$26.175.745	70%
Rentabilidad de Activos	55,62%	34,59%		

Al cierre del año, se alcanza un patrimonio neto en UF de 2.627.786, superando el mínimo establecido por la normativa vigente y fijado en UF 20.000.

## Transacción de acciones

No se registran transacciones durante el ejercicio 2023.

## Información sobre inversiones en sociedades relacionadas y en otras sociedades

AFP Modelo no mantiene inversiones en otras sociedades.



# 03

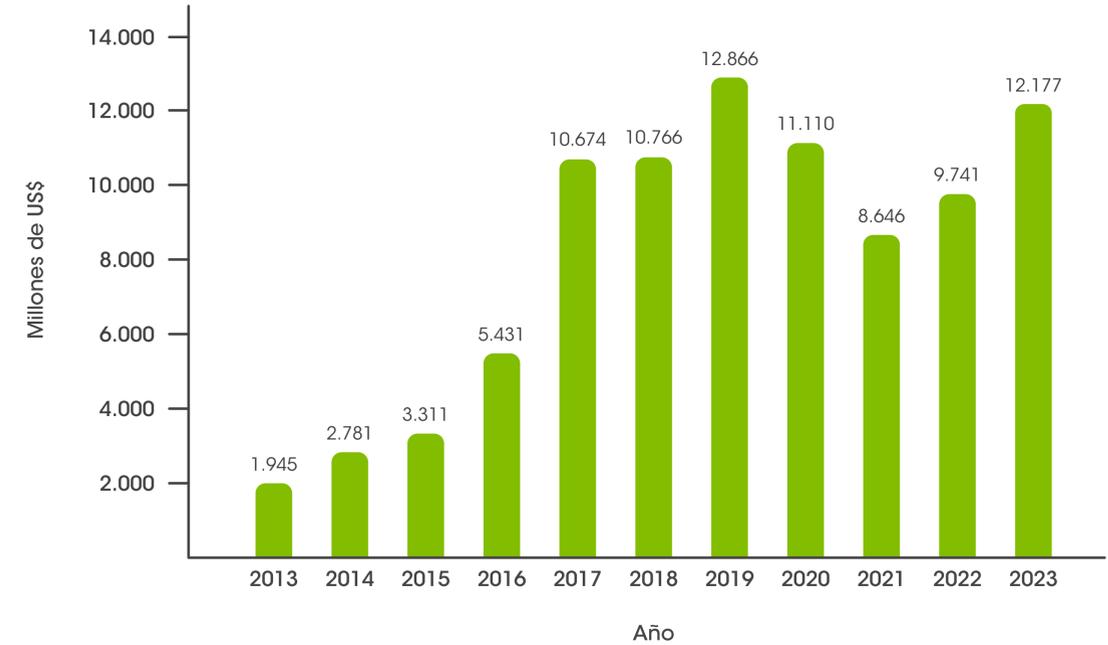
## Inversiones



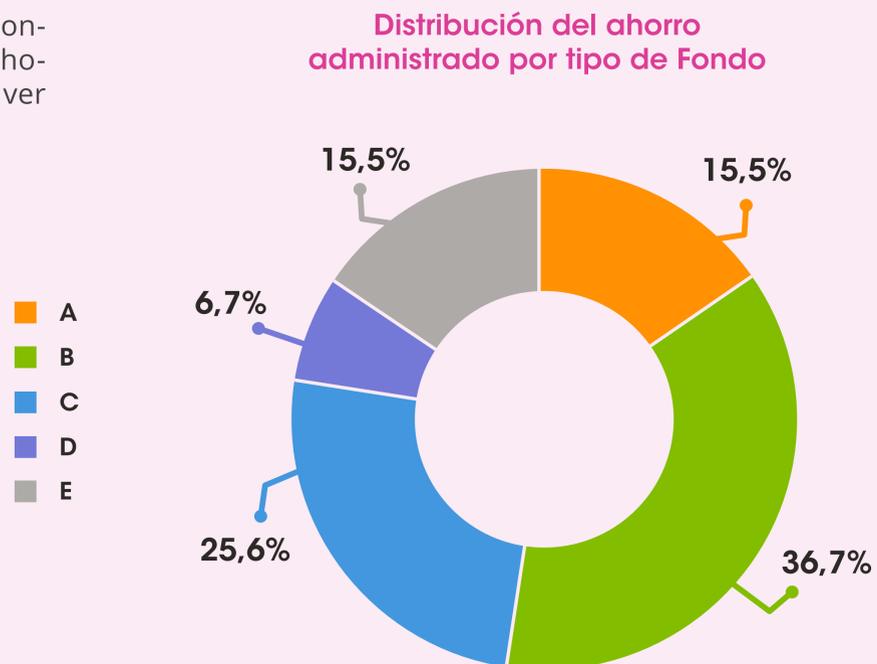
Al cierre de 2023, los montos bajo administración ascienden a US\$ 12.177 millones, lo que nos posiciona como la 5° AFP del país en este ámbito. El aumento de los activos administrados con respecto al año pasado se debe a los efectos de las cotizaciones de afiliados en el año y al positivo retorno de las inversiones. De esta manera, dada una destacada gestión y un nivel de activos administrados en crecimiento hacia adelante, le otorgan a AFP Modelo una importante posición como inversionista institucional.

Los montos administrados en los últimos años se muestran a continuación:

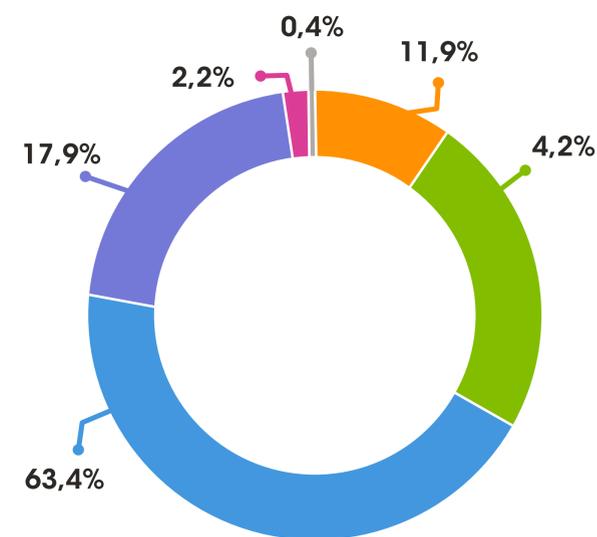
Total Activos Administrados



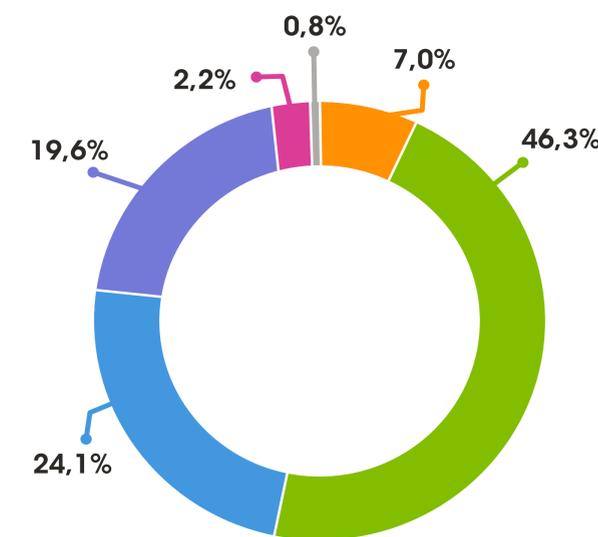
En cuanto a la distribución por Fondo de Pensión del total de los ahorros administrados, se puede ver en el siguiente cuadro:



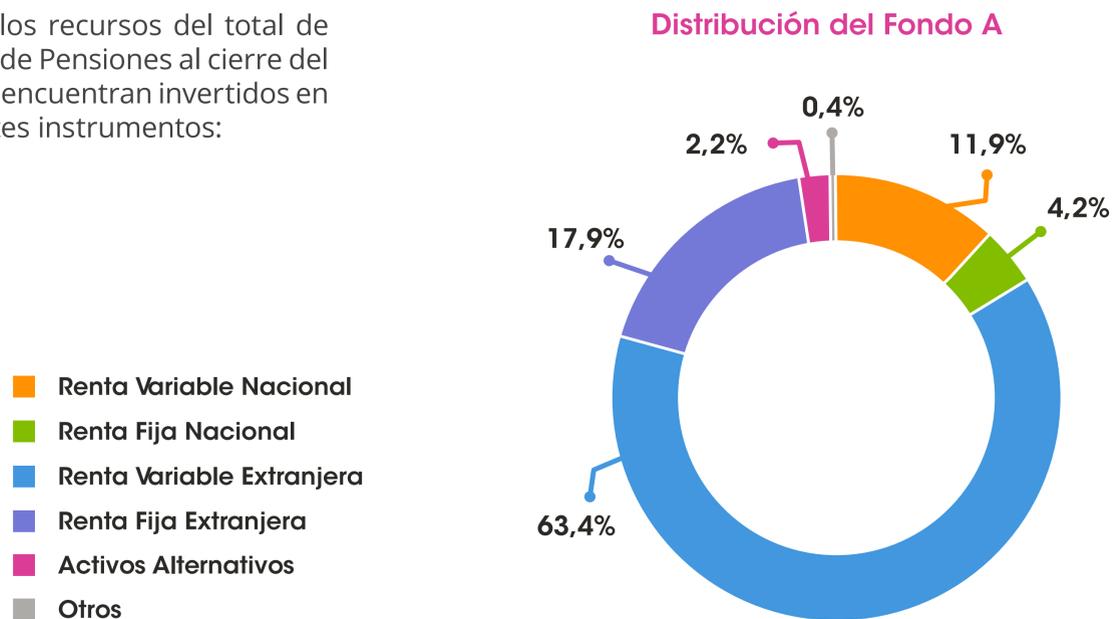
**Distribución del Fondo B**



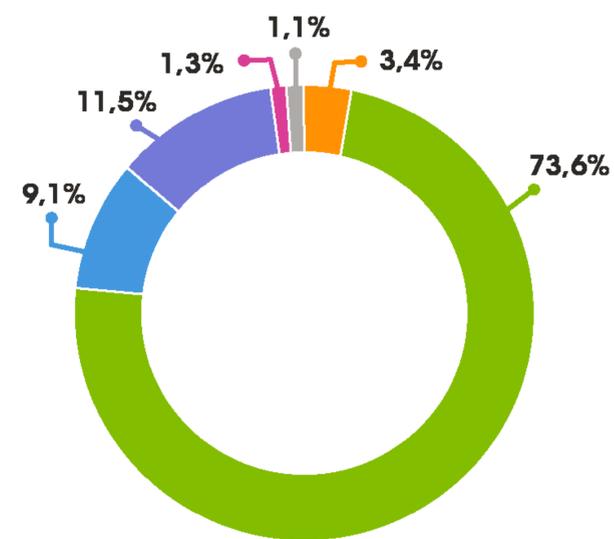
**Distribución del Fondo C**



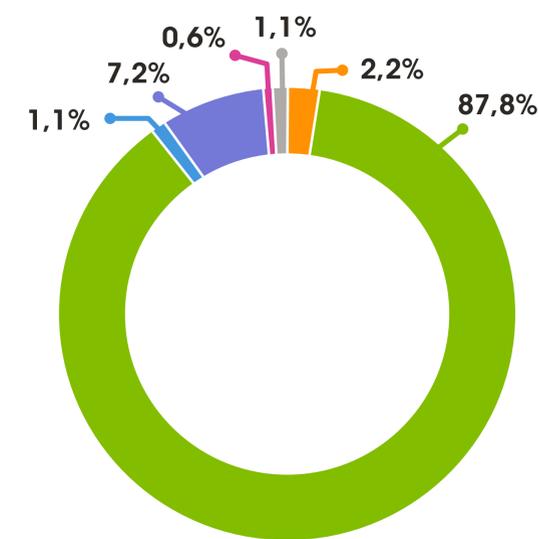
Asimismo, los recursos del total de los Fondos de Pensiones al cierre del ejercicio se encuentran invertidos en los siguientes instrumentos:



**Distribución del Fondo D**



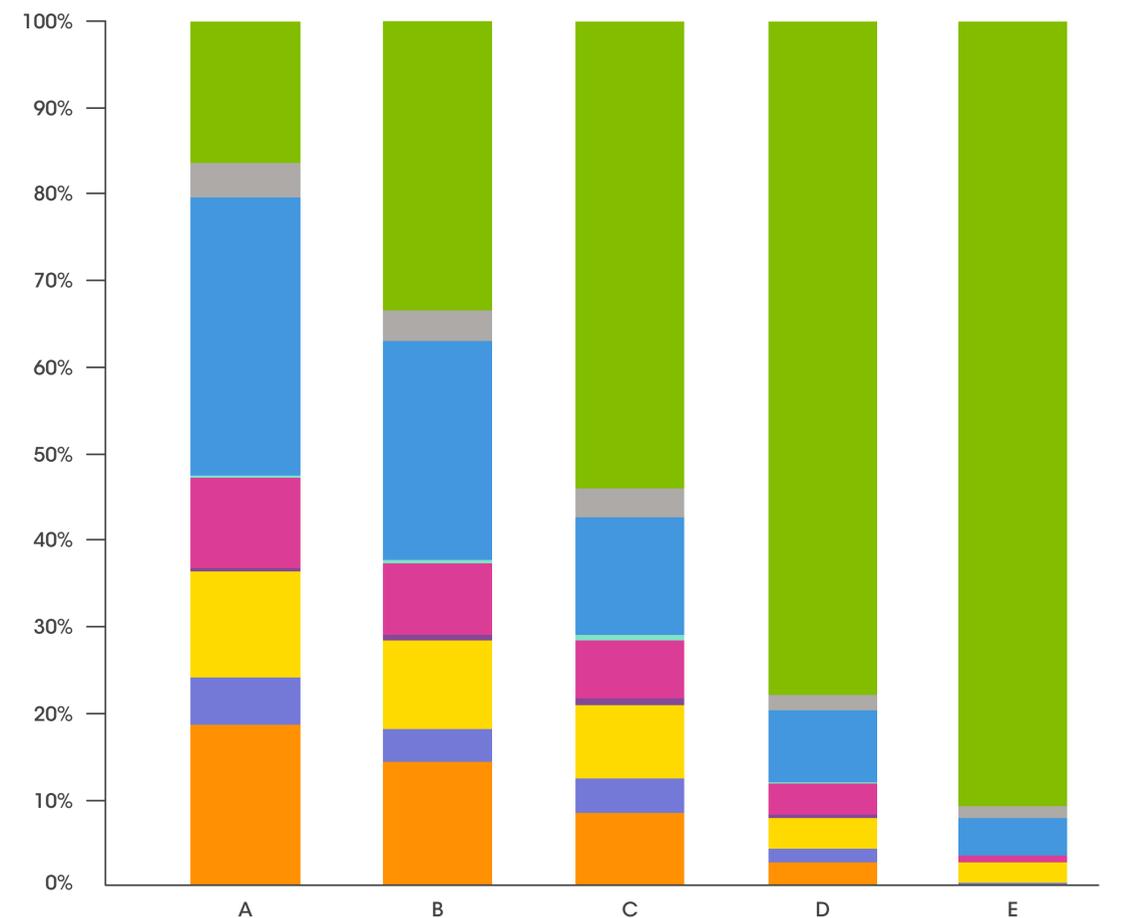
**Distribución del Fondo E**



- Renta Variable Nacional
- Renta Variable Extranjera
- Activos Alternativos
- Renta Fija Nacional
- Renta Fija Extranjera
- Otros

Por otra parte, la distribución geográfica de las inversiones de los Fondos de Pensiones es la siguiente:

**Distribución Geográfica**



Zona	A	B	C	D	E
Asia Emergente	18,5%	14,3%	8,5%	2,6%	0,1%
Europa Emergente	0,5%	0,6%	0,8%	0,3%	0,0%
Norteamérica	32,3%	25,4%	13,7%	8,4%	4,3%
Asia Pacífico Desarrollada	5,7%	3,7%	3,8%	1,7%	0,1%
Latinoamérica	10,4%	8,3%	6,9%	3,7%	0,8%
Otros	3,9%	3,4%	3,4%	1,8%	1,3%
Europa	12,1%	10,3%	8,5%	3,6%	2,5%
Medio Oriente - África	0,2%	0,4%	0,4%	0,1%	0,0%
Chile	16,4%	33,4%	53,9%	77,9%	90,8%

## Inversión sostenible

En AFP Modelo el principio rector en la evaluación y selección de distintas alternativas de inversión es obtener una adecuada rentabilidad de largo plazo, considerando la contribución al riesgo de cada instrumento del portafolio. En este sentido la sustentabilidad de las inversiones es un tema primordial en la selectividad de alternativas de inversión. Por un lado, un buen gobierno corporativo contribuye a la creación de valor de una sociedad en un marco de adecuada gestión, control de riesgos y transparencia frente al mercado, velando por los intereses de todos los accionistas, incluyendo los accionistas minoritarios. Asimismo, en términos generales, podemos señalar que también es relevante una administración eficiente y racional de los recursos (naturales, económicos y sociales), a fin

de mejorar el bienestar de todos los agentes involucrados, ya sea personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de la compañía (stakeholders). Esto significa una mayor eficiencia y aprovechamiento eficaz de todos sus recursos, además de mejorar su desempeño y sus relaciones para con la sociedad, siendo capaces de trascender en el tiempo.

De esta manera para la inversión de los Fondos de Pensiones realiza un profundo análisis de cómo cada emisor administra los riesgos asociados a los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) y de cambio climático. Además, realizamos revisiones anuales de estos factores, en las inversiones ya realizadas.

Los criterios que se toman en consideración se basan en lo siguiente:

## Gobierno Corporativo

### Estructura del gobierno corporativo

Se evalúa la estructura organizacional mediante el organigrama de la empresa, éste debe tener una estructura coherente, con roles bien definidos, sin conflictos de intereses entre áreas y con áreas de control independientes. Adicionalmente, se mide la experiencia y conocimiento de la Alta Gerencia, y se utiliza como criterio base los años de experiencia en gestión o en la industria a la que pertenece la organización. A su vez, para medir el nivel de representación de los distintos tipos de accionistas en la organización se realiza un análisis del número de directores y el porcentaje de participación de los directores declarados independientes. Se revisa también si el emisor cuenta con políticas de diversidad e inclusión en la estructura.

### Estructura del Grupo Empresarial

Se analiza si la organización cuenta, o no, con el respaldo de un grupo empresarial. Además, se considera el eventual efecto que puede tener el prestigio del grupo sobre una marca en particular, en términos de las sinergias que se puedan encontrar. Por otra parte, la

pertenencia a un grupo presenta cierta exposición a los riesgos de éste, por lo que se analizan potenciales conflictos de interés, temas tributarios u otros y asimismo el “carácter” (character) del grupo controlador.

### Transparencia Financiera

Se revisan la definición de valores y principios éticos, así como la definición de estándares y normas internas. Adicionalmente, se mide el grado de control interno y si se considera la difusión en la memoria del código de conducta y de gobierno corporativo. Se considera una condición necesaria contar con auditoría externa.

## Factores Sociales

### Relación con la comunidad

El análisis se enfoca en la administración del impacto social, impactos socioeconómicos de la organización tanto para operaciones nuevas o la extensión de operaciones existentes, sus programas de reubicación y sus esfuerzos para prevenir conflictos con las comunidades.

### Bienestar de clientes

Se revisará que la sociedad tenga mediciones de la satisfacción al cliente y la definición de objetivos cuantitativos para mejorar la satisfacción del cliente, sumado a la difusión externa de los indicadores particularmente en la memoria anual. Se considera deseable contar con una estrategia explícita de fidelización de clientes, sumado a la gestión de clientes on-line en caso de que esto aplique.

### Bienestar de los colaboradores

El bienestar de los colaboradores se mide mediante el monitoreo, por parte del emisor, del clima laboral y la definición de objetivos cuantitativos para mejorarlo, sumado a la difusión externa de los indicadores en la memoria anual.

## Factores Ambientales

### Emisión de gases de efecto invernadero

Hace referencia a cualquier tipo de contaminación ambiental u otra externalidad negativa implícita en el normal funcionamiento de la organización. Ello separado en tres categorías, no emite, para aquellas organizaciones que no presentan esta situación; poco, para aquellas organizaciones cuyas emisiones no son notoriamente elevadas; e intensivo, para aquellas organizaciones que presentan muchas emisiones en su normal funcionamiento.

### Administración de la energía

Hace referencia a buenas prácticas en favor de mantener un funcionamiento sustentable, particularmente eficiencia en el uso de los recursos y/o energía.

### Gestión del Agua y desechos hídrico

Hace referencia a buenas prácticas en favor de mantener un funcionamiento sustentable respecto al uso del agua, así como a la existencia de mitigadores que apunten a subsanar algún daño eventual o efectivo al medioambiente mediante desechos hídricos, por ejem-

plo, flujos de residuos a afluentes naturales.

### Gestión de desechos y materiales peligrosos

Hace referencia a la existencia de mitigadores que en alguna medida tengan la intencionalidad de subsanar algún daño eventual o efectivo al medioambiente, por ejemplo, filtros de emisiones.

### Exposición a impactos ambientales

Hace referencia al riesgo de exposición a eventuales situaciones que puedan producir daño medioambiental, aunque no necesariamente sea parte de su funcionamiento habitual, como el transporte y derramamiento de elementos tóxicos, manipulación de sustancias químicas, contaminación de aguas, daño al entorno, etc. Por otra parte, también hace referencia a la sensibilidad de la operación de la compañía frente a impactos ambientales externos.

## Riesgos y oportunidades relacionados con los efectos del Cambio Climático

Al evaluar a cada emisor, es relevante considerar los riesgos y oportunidades relacionados con el clima. Es necesario determinar si las compañías identifican y abordan estos riesgos, que pueden ser sistémicos y no diversificables, presentando incertidumbre respecto de su impacto y horizonte temporal, y que pueden a la larga afectar a su perfil de riesgo y retorno. El cambio climático puede verse reflejado en dos tipos principales de riesgo:

**Riesgos de transición**, que son aquellos derivados de una transición a una economía más baja en carbono, y que incluyen riesgos regulatorios, legales, tecnológicos, de mercado y reputacionales.

**Riesgos físicos**, o aquellos riesgos que derivan de modo directo del cambio climático, y que pueden ser en base a eventos específicos o de largo plazo.

Del mismo modo, puede derivar en oportunidades, ya sea en cuanto a eficiencia de recursos, uso de fuentes de energía menos intensivas en carbono (con potenciales incentivos regulatorios), desarrollo de nuevos bienes y servicios, o creación de nuevos mercados, entre otras.

Las compañías deberían contar con análisis de estos riesgos y oportunidades, con participación real de sus directores y con enfoque de largo plazo. La información derivada de estos análisis debería ser incluida en las cuentas anuales auditadas, o en su defecto en otro tipo de informes corporativos anuales, sometidos a evaluación interna por parte del directorio. Se evaluará para cada uno de los factores que la información sea divulgada de este modo.

La información para hacer el análisis descrito se obtiene de Memorias, Reportes de Sustentabilidad y cualquier otra información de carácter público que entreguen los emisores. Junto a lo anterior, la Administradora al momento de participar en reuniones de las compañías con inversionistas, se preocupa de dar a conocer la relevancia de la sostenibilidad de las compañías medida a través de la evaluación de los factores ASG y de riesgos y oportunidades del riesgo climático en nuestros criterios de evaluación. Buscando así, la promoción y adopción de estos factores en la gestión de dichas compañías.

## Porcentaje de portafolio bajo evaluación de criterios ASG

Dentro de nuestro portafolio se busca cubrir de forma íntegra la evaluación de factores ASG, por ello mantenemos cubierto, en términos de evaluación, prácticamente la totalidad de las inversiones con mayor exposición a riesgos derivados de factores ASG y del cambio climático. A nivel agregado esto corresponde a un 70,12%.

Tipo Activo	Factores ASG cubiertos en análisis	Factores ASG no cubiertos en análisis	Total CLP
Renta Variable Local	7,87%	0,00%	\$846.631.921.984
Renta Fija Local	19,88%	19,09%	\$4.191.492.782.710
Activos Alternativos	2,00%	0,00%	\$215.279.257.685
Inversión Extranjera	39,96%	10,50%	\$5.426.884.825.218
Otros	0,41%	0,29%	\$74.570.016.795

Para mayor detalle ver Reporte de factores de inversión y riesgos.

# 04

## Gobierno Corporativo



## Marco de Gobernanza

*“La compañía cuenta con un Procedimiento de Solución de Conflicto de Interés cuyo objetivo es resguardar la obtención de una adecuada rentabilidad y seguridad de las inversiones de los Fondos de Pensiones.”*

En AFP Modelo contamos con un Gobierno Corporativo que entre sus estatutos comprende a la Junta de Accionistas, el Directorio, y la Administración Superior o Alta Administración, quienes establecen directrices a seguir por parte de toda la estructura organizacional de AFP Modelo, entregando estructuras organizativas y los controles necesarios para incrementar el valor social de la empresa y de los Fondos de Pensiones, así como lo establece nuestro Código de Buen Gobierno Corporativo. Asimismo, de forma anual, el Directorio de AFP Modelo realiza una evaluación sobre su gestión de desempeño, considerando aspectos como información presentada, estrategia, relación con stakeholders, conflictos de interés, riesgos, capacitación e inducción, independencia respecto a la Gerencia General.

Además, AFP Modelo para detectar y gestionar los conflictos de interés o conductas que pudieran afectar la libre competencia, es que cuenta con una Política y Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo que establece los lineamientos y los es-

tándares mínimos para proteger y asegurar que la compañía no sea utilizada como medio para introducir al sistema financiero fondos de origen ilegal o destinados a promover o financiar actividades terroristas.

En materia de conflicto de interés, la compañía cuenta con una Política de Inversiones y Solución de Conflicto de Interés y un procedimiento al respecto, cuyo objetivo es resguardar la obtención de una adecuada rentabilidad y seguridad de las inversiones de los Fondos de Pensiones, velando que no existan intereses contrapuestos entre los Fondos de Pensiones, la Administradora y alguna persona relacionada a ésta que, en función de su cargo o posición, pueda tener acceso a la información de las inversiones de los Fondos de Pensiones.

Además de lo anterior, el área de Cum-

plimiento a través del formulario de declaración de conflicto de interés impulsa a que toda la compañía anualmente declare alguna situación que eventualmente podría configurar un conflicto de interés.

Por último, se ha desarrollado gradualmente capacitaciones sobre los contenidos más importantes del Procedimiento de Solución de Conflicto de Interés.

AFP Modelo cuenta con un Código de Buen Gobierno Corporativo, mediante el cual se busca compilar y fomentar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en toda la compañía con el objetivo de generar confianza en los grupos de interés y considerar también las opiniones y demandas de los diversos stakeholders como parte de los desafíos actuales del negocio.

## Directorio: Elección, Funcionamiento y Comités

AFP Modelo es administrada por un Directorio compuesto por cinco directores titulares y dos directores suplentes, reelegibles. El Directorio tiene una duración de tres años y cumplido este plazo debe renovarse totalmente. Las reuniones de Directorio deben constituirse con la mayoría absoluta de sus miembros con derecho a voto. En caso de empate de votos, decide el presidente del Directorio. Las sesiones de Directorio se realizarán a lo menos, una vez al mes.

El Directorio de AFP Modelo fue escogido en la Décimo Cuarta Junta Ordinaria de Accionistas, sesión que se realizó con fecha 30 de abril de 2021. Se designó por unanimidad como presidente del Directorio de AFP Modelo a don Ricardo Edwards Vial y a don Juan Enrique Coeymans Avaria como vicepresidente.

Los miembros del Directorio son los siguientes:

### Presidente

#### Ricardo Edwards Vial

- Abogado, Universidad Finis Terrae.
  - Postítulo en Gestión Financiera, Universidad Adolfo Ibáñez.
  - Contabilidad y Finanzas, Universidad de Los Andes (ESE).
  - Gestión de Inversiones, Universidad de Los Andes (ESE).
- Fiscal Grupo Factotal de octubre 2003 a la fecha.
- Ingresó al Directorio de AFP Modelo en noviembre de 2019.
- **Presidente del Directorio de AFP Modelo desde octubre 2020.**

## Vicepresidente

### Juan Enrique Coeymans Avaria

- Ingeniero Civil de Industrias, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Master of Science, Southampton University, Inglaterra.
- Doctor of Philosophy, Southampton University, Inglaterra.
- Presidente del Directorio Rembre S.A. desde el año 2016.
- **Vicepresidente del Directorio de AFP Modelo desde 2010 a la fecha.**
- Presidente Directorio de la Fundación Mario Hiriart desde 2019.
- Secretario y Director de la Academia Chilena de Ingeniería desde 2018.

## Director

### Felipe Matta Navarro

- Ingeniero Civil Industrial, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- General Partner en Chile Ventures desde 2016.
- **Director de AFP Modelo desde 2011 a la fecha.**

## Director

### Gonzalo Velasco Navarro

- Ingeniero Civil de Industrias, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- MBA de Haas School of Business, University of Berkeley.
- Socio de Inmobiliaria Inspira.
- **Director de AFP Modelo desde 2014 a la fecha.**

## Director

### Eduardo Vidal Pérez

- Ingeniero Comercial, Licenciado en Ciencias Económicas, M. Administración, Universidad de Chile.
- Diplomados en actualización de Economía, Finanzas, Comercialización, Estrategias y Recursos Humanos en Pontificia Universidad Católica de Chile y en IESE Business School, Universidad Navarra, Madrid.
- Gerente de Operaciones AFP Modelo (2010 - 2019).
- **Director de AFP Modelo desde 2021 a la fecha.**
- Director de la Fundación de Administración de Comisiones Médicas desde 2020.

## Director suplente

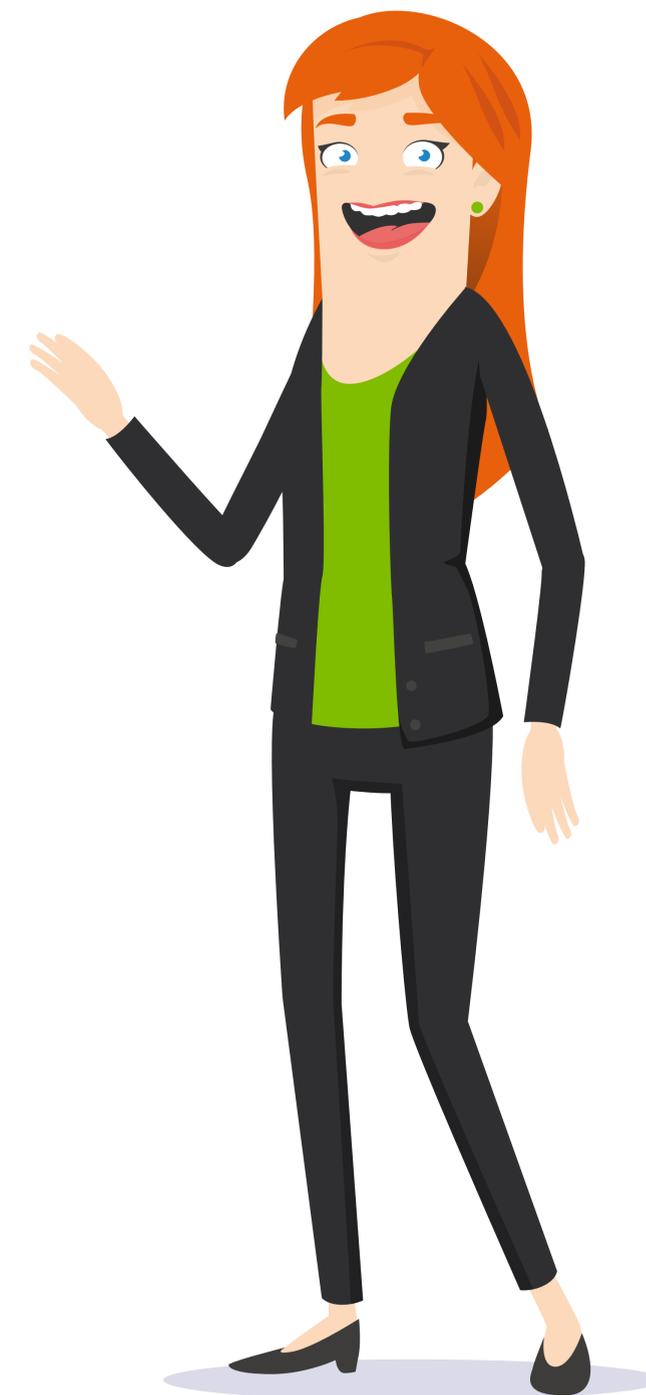
### Carlos José Correa Rodríguez

- Abogado, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Diplomado en Derecho Inmobiliario y Urbanístico, Universidad de Los Andes.
- Socio del Estudio Jurídico BBGS Abogados desde 2013 a la fecha.
- **Director suplente de AFP Modelo desde 2017 a la fecha.**

## Director suplente

### Tomás Izcúe Elgart

- Ingeniero Comercial, Universidad de los Andes.
- Gerente General en TW Logística desde diciembre 2022.
- **Director suplente de AFP Modelo desde 2021 a la fecha.**



El Directorio de AFP Modelo es responsable de liderar la gestión de la Administradora de Fondos de Pensión, velando por la integridad y transparencia de los fondos administrados. El Directorio de AFP Modelo se rige por el Código de Conducta, en cumplimiento con la normativa legal vigente, buscando promover los principios de probidad, responsabilidad y conducta ética.

Al ser AFP Modelo una Sociedad Anónima Especial, no contamos con políticas o procedimientos específicos en cuanto a mecanismo, sistema o procedimiento que permitan a los accionistas participar y ejercer su derecho a voto por medios remotos.

## Remuneraciones del Directorio

Nombre	Cargo	Dieta	Comité	Asesorías (1)	Otros (2)	Total (3)
Ricardo Edwards Vial	Presidente	60.529	0	0	0	60.529
Juan Enrique Coeymans Avaria	Vicepresidente	30.263	0	0	10.303	40.566
Gonzalo Velasco Navarro	Director	30.263	0	0	0	30.263
Felipe Matta Navarro	Director	30.263	0	0	0	30.263
Eduardo Vidal Pérez	Director	30.263	0	30.000	0	60.263
Carlos Correa Rodríguez	Director Suplente	4.323	0	0	0	4.323
Tomás Izcúe Elgart	Director Suplente	4.323	0	0	0	4.323
<b>Total Pagos (al 31 de diciembre de 2023)</b>		<b>190.227</b>	<b>0</b>	<b>30.000</b>	<b>10.303</b>	<b>230.530</b>

(1) Las asesorías entregadas tienen relación con el análisis de normativas, respuestas de oficios, y aspectos operativos y financieros dentro de la administradora.

(2) El concepto otros corresponden a las asesorías entregadas a la Asociación Gremial de AFP por la selección de candidatos a directores.

(3) Cifras expresadas en miles.

La remuneración total percibida al 31 de diciembre de 2023 por el Directorio de AFP Modelo asciende a M\$230.530.

## Comités de Directorio

En el marco del cumplimiento de la función de dirección y administración superior que corresponde al Directorio, según el cual le corresponden las facultades de determinar la política general que debe observar la Institución, dictar las normas generales apli-

cables a sus operaciones y ejercer la supervigilancia y fiscalización superior de AFP Modelo, la compañía cuenta con los siguientes comités en donde participan miembros del Directorio:

- Comité de Inversión y Solución de Conflictos de Interés
- Comité de Auditoría
- Comité de Servicios y Operaciones
- Comité de Administración y Finanzas
- Comité de Control Interno y Riesgo
- Comité de TI & Ciberseguridad
- Comité de Cumplimiento Legal
- Comité de Ventas y Marketing

El objetivo de los comités es mantener informados de los temas relativos de cada uno de ellos al Directorio y a la alta Gerencia, velando porque los procesos internos, la relación con los órganos fiscalizadores, la ejecución y cumplimiento de sus políticas, estén ajustadas al marco normativo y regulatorio vigente y dentro de los estándares de un buen Gobierno Corporativo.

## 1 Comité de Inversión y Solución de Conflictos de Interés (CISCI)

El Comité de Inversión y Solución de Conflictos de Interés tiene por objeto supervisar el cumplimiento de las políticas de inversión y la política de solución de conflicto de interés; revisar los objetivos, las políticas y procedimientos para la administración del riesgo de las inversiones de los Fondos de Pensiones; examinar los antecedentes relativos a las operaciones de los Fondos de Pensiones con instrumentos derivados y títulos extranjeros; y elaborar la

política de solución de conflictos de interés y proponerla al directorio.

Este comité se realiza de manera mensual y está compuesto por los cinco directores de AFP Modelo, el Gerente General, el Subgerente General, el Gerente de Inversiones, el Gerente de Riesgo, el Subgerente de Riesgo Financiero y el Gerente Legal.

## 2 Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría tiene por objetivo informar al Directorio y a la alta Gerencia sobre los temas relativos a auditorías internas o externas y a revisiones en materia de control interno y de los riesgos más relevantes que puedan afectar a la Administradora, velando porque los procesos internos estén ajustados al marco normativo y regulatorio vigente.

Asimismo, el comité tiene como función asesorar al Directorio en el cumplimiento de los

objetivos aplicables en materia de gobierno corporativo y los controles que mitiguen los riesgos presentes de la compañía, con el objeto de proteger el patrimonio económico, financiero y reputacional de AFP Modelo.

El Comité está compuesto por el Presidente del Directorio, un Director, el Gerente General, el Subgerente General y el Gerente de Auditoría Interna.

## 3 Comité de Servicios y Operaciones

El Comité de Servicios y Operaciones tiene por objetivo mantener al Directorio y la alta Gerencia debidamente informados de los temas relacionados con servicios al cliente, experiencia de cliente, operaciones y beneficios más relevantes que afectan a la Administradora y a la industria, como también, establecer la composición, funciones, atribuciones, operación y actividades del Comité de Servicios y Operaciones de AFP Modelo con el fin de reflejar el involucramiento y compromiso de la Alta Dirección de la Institución con políticas y regulaciones sanas, transparentes y que contribuyan al fortalecimiento de un ambiente de control interno eficiente.

De igual forma, el Comité tiene por objeto abarcar y abordar todas las materias de Servicio al Cliente y de Operaciones de la AFP, para cada uno de los servicios y canales de la Administradora, en conformidad a lo dispuesto en el Título III del Libro V del Compendio de Normas del Sistema de Pensiones de la Superintendencia de Pensiones.

El Comité está compuesto por dos directores, el Gerente General, el Subgerente General, el Gerente de Servicio al Cliente, la Gerente de Operaciones, y el Gerente de Beneficios.

## 4 Comité de Administración y Finanzas

El Comité de Administración y Finanzas tiene por objetivo mantener al Directorio y alta Gerencia debidamente informados de los temas de la situación Financiera y Administrativa de la Administradora, del control de Gastos y Presupuesto, del control de las Inversiones de los Fondos de Pensiones, de los cumplimientos normativos más relevantes que afectan a la Administradora y a la industria, como también, establecer la composición, funciones, atribuciones, operación y actividades del Comité de Administración y Finanzas de AFP Modelo con el fin de reflejar el involucramiento y compromiso de la Alta Dirección de la Institución con políticas y regulaciones sanas, transparentes y que contribuyan al fortalecimiento de un ambiente de control interno eficiente.

De igual forma, el Comité tiene por objeto entregar informe mensual sobre la situación finan-

ciera de la Administradora, del control de Gastos y Presupuesto, del control de las Inversiones de los Fondos de Pensiones, del cumplimiento Normativo y procesos de mejora y control de la Gerencia con su plan de acción y seguimiento.

En lo referente a Administración, tiene por objeto revisar los proyectos vigentes de remodelación y/o cambio de sucursales, cumplimientos legales y control presupuestario de los mismos, junto con cualquier situación referente a esta materia que deba destacarse en el Comité.

El Comité está compuesto por dos Directores, el Gerente General, el Subgerente General, el Gerente de Finanzas, el Gerente de Personas, el Gerente de Riesgos y el Gerente de Planificación y Control.

## 5 Comité de Control Interno y Riesgo

El Comité de Control Interno y Riesgo tiene por objetivo mantener al Directorio y alta Gerencia debidamente informados de los temas de control interno y riesgos más relevantes que afectan a la Administradora y a la industria, velando porque los procesos internos, la relación con los órganos fiscalizadores, la ejecución y cumplimiento de sus políticas, estén ajustadas al marco normativo y regulatorio vigente y dentro de los estándares de un buen Gobierno Corporativo.

De igual forma, el Comité tiene por objeto abarcar y abordar todas las materias de control in-

terno y gestión de riesgos de la AFP, para cada uno de los macroprocesos de la Administradora de Fondos de Pensiones, en conformidad a lo dispuesto en Título XIV, Libro V del Compendio de Normas del Sistema de Pensiones.

El Comité está compuesto por tres directores, el Gerente General, el Subgerente General, el Gerente de Planificación y Control, y el Gerente de Riesgos.

## 6 Comité de TI & Ciberseguridad

El Comité de TI & Ciberseguridad tiene por objetivo mantener al Directorio y a la alta Gerencia debidamente informados de los temas asociados a Tecnología y Ciberseguridad más relevantes que afectan a la Administradora y a la industria, velando porque los procesos internos, la relación con los órganos fiscalizadores, la relación con los proveedores, la ejecución y cumplimiento de sus políticas, estén ajustadas al marco normativo y regulatorio vigente y dentro de los estándares de un buen Gobierno Corporativo.

Asimismo, el comité debe planificar, coordinar, establecer y efectuar seguimiento a todos los

proyectos e iniciativas tecnológicas y de ciberseguridad, así como también informar sobre el comportamiento de la continuidad operacional asociada a los principales sistemas y servicios tecnológicos de la compañía.

El Comité está compuesto por dos Directores, el Gerente General, el Subgerente General, el Gerente de TI y Transformación Digital, el Oficial de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, y el Gerente de Planificación y Control.

## 7 Comité de Cumplimiento Legal

El Comité de Cumplimiento Legal tiene por objetivo mantener al Directorio y alta Gerencia debidamente informados de los temas legales más relevantes que afectan a la Administradora y a la industria, velando porque los procesos internos, la relación con los órganos fiscalizadores, la ejecución y cumplimiento de sus políticas, estén ajustadas al marco normativo y regulatorio vigente y dentro de los estándares de un buen Gobierno Corporativo, como así también, establecer la composición, funciones, atribuciones, operación y actividades del Comité de Cumplimiento Legal de AFP Modelo con el fin de reflejar el involucramiento y compromiso de la Alta Dirección de la Institución con políticas y regulaciones sanas, transparentes y que contribuyan al fortalecimiento de un ambiente de control interno eficiente.

De igual forma, el Comité tiene por objeto planificar, coordinar, establecer y efectuar seguimiento a los lineamientos de las actividades de cumplimiento en relación a las políticas y procedimientos en los cuales se sustenta la adopción, implementación y operación del Modelo de Prevención de Delitos de AFP Modelo, de acuerdo con lo establecido por la Ley N°20.393 y sus modificaciones sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.

El Comité está compuesto por dos directores, entre ellos el Presidente del Directorio, el Gerente General, el Subgerente General, el Gerente Legal, la Oficial de Cumplimiento y la Subgerente de Cobranza.



## 8 Comité de Ventas y Marketing

El Comité de Ventas y Marketing tiene por objetivo mantener al Directorio y alta Gerencia debidamente informados de los temas relacionados a Ventas y Marketing más relevantes que afectan a la Administradora y a la industria, velando porque los procesos internos, la relación con los órganos fiscalizadores, la ejecución y cumplimiento de sus políticas, estén ajustadas al marco normativo y regulatorio vigente y dentro de los estándares de un buen Gobierno Corporativo, como así también, establecer la composición, funciones, atribuciones, operación y actividades del Comité de Ventas y Marketing de AFP Modelo con el fin de reflejar el involucramiento y compromiso de la Alta Dirección de la Institución con políticas y regulaciones sanas, transparentes y que contribuyan al fortalecimiento de un ambiente de control interno eficiente.

De igual forma, el Comité tiene por objetivo y para efectos meramente enunciativos, entre

otros, informar las principales actividades de ventas de la Administradora, junto con los resultados de dichas actividades para coordinar y planificar futuras acciones, así como velar por el cumplimiento de los objetivos de comercialización y el control de los riesgos del proceso de ventas. Informar campañas de comunicación y venta con sus afiliados, como sus resultados así también, todo lo relacionado con la creación, registro, implementación, difusión y posicionamiento de cualquier marca o logo de la compañía, así como también de las campañas publicitarias. De la misma manera, se informa respecto a las principales actividades de Marketing y el seguimiento del plan de Comunicaciones junto con informar la planificación de las acciones e hitos próximos a realizarse.

El Comité está compuesto por dos directores, el Gerente General, el Subgerente General, el Gerente o Subgerente de Ventas y el Gerente de Marketing y Comunicaciones.

Respecto de las políticas que se hubieren implementado para la contratación de asesorías y los gastos en que haya incurrido el respectivo comité durante el ejercicio, se hace presente que en ninguno de estos comi-

tés se hizo uso de asesorías y gastos. Lo anterior, debido a que se trata de comités de carácter informativo para los directores que participan en ellos y la alta gerencia.

**Asimismo, se informa que cada uno de estos comités se realizan una vez al mes.**

En la presente memoria se deja constancia de que el Directorio de la administradora no contempla un plan de visitas a terreno. Sin embargo, la Gerencia General, Gerencia de Servicio al Clientes y la Gerencia de Personas, realizan mensualmente visitas a las diferentes sucursales, en donde

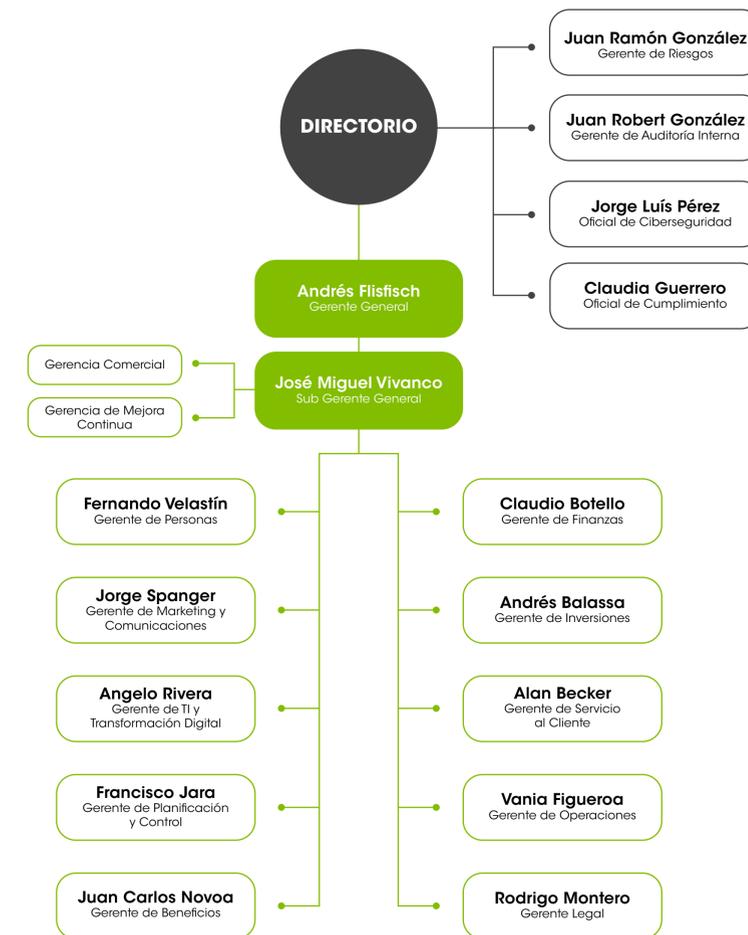
comparten con los colaboradores, se entregan lineamientos corporativos y se revisa el estado y funcionamiento de las sucursales y centro de servicios de AFP Modelo, los que posteriormente son reportados al Directorio en su informe mensual.

## Estructura Organizacional

Nuestro Directorio es quien encabeza la estructura organizacional de AFP Modelo, el que delega a su vez en nuestro Gerente General, Andrés Flisfisch.

Dentro de las funciones que corresponden al Gerente General, se encuentran la de planificar, organizar, dirigir y definir la estrategia de toda

la compañía, a través de cada una de las gerencias, contribuyendo al desarrollo de AFP Modelo en su rol de administradora de fondos de pensión, de acuerdo a; los procedimientos, normativas y políticas internas y externas vigentes relacionadas al rubro. A continuación, presentamos el organigrama que rige al cierre del 2023 a AFP Modelo:



# Principales Ejecutivos

Cargo	Nombre	RUT	Profesión	Fecha de Ingreso
Gerente General	Andrés Flisfisch Camhi	13.831.062-0	Ingeniero Civil Industrial (Universidad de Chile)	10/05/2010
Sub Gerente General	José Miguel Vivanco Von Borries	13.900.567-8	Ingeniero Civil de Industrias (Universidad Católica de Chile)	13/10/2021
Gerente de Finanzas	Claudio Fernando Botello Gajardo	7.749.057-4	Ingeniero Civil Mecánico (Universidad de Santiago de Chile)	23/11/2020
Gerente de Inversiones	Andrés Sergio Balassa Pavez	13.687.610-4	Ingeniero Civil Industrial (Universidad de Chile)	05/01/2015
Gerente de Operaciones	Vania Valeska Figueroa Salgado	15.810.716-3	Ingeniero Comercial (Universidad Católica de la Santísima Concepción)	02/09/2019
Gerente de Beneficios	Juan Carlos Novoa Zambrano	9.881.556-2	Profesor de Estado Matemática y Computación (Universidad de Santiago de Chile)	02/11/2021
Gerente de Riesgos	Juan Ramón González Leal	9.902.954-4	Ingeniero Estadístico (Universidad de Santiago de Chile)	16/03/2021
Gerente de Servicio al Cliente	Alan Arie Becker Kleiman	16.211.535-9	Ingeniero Civil Industrial (Universidad Federico Santa María)	26/04/2021
Gerente de Auditoría	Juan Robert González Caro	11.695.757-4	Contador Público y Auditor (Universidad Gabriela Mistral)	26/04/2021
Gerente de TI y Transformación Digital	Angelo Andrés Rivera Varas	16.420.312-3	Ingeniero en Informática (Universidad Tecnológica de Chile INACAP)	16/08/2022
Gerente de Planificación y Control	Francisco Osvaldo Jara Araya	13.922.468-k	Contador Auditor (Universidad Tecnológica de Chile)	08/06/2020
Gerente de Marketing y Comunicaciones	Jorge Ignacio Spanger Gorigoitia	13.527.815-7	Ingeniero Comercial (Universidad Adolfo Ibáñez)	13/06/2022
Gerente de Personas	Fernando Antonio Velastin Vargas	13.048.484-0	Psicólogo (Universidad de Chile)	13/01/2020
Gerente Legal	Rodrigo Montero Atria	6.379.925-4	Abogado (Universidad Gabriela Mistral)	04/01/2021

Presentamos, a continuación, un breve resumen de las funciones correspondientes a cada gerencia

**Gerencia de Operaciones:** se encarga principalmente de la administración de las Cuentas Individuales considerando los procesos de recaudación, cobranza, retiros de ahorro, afiliación y traspaso. Esta gerencia a su vez tiene subdivisiones que corresponden a: Cuentas, Servicios Operacionales, Afiliación y Traspaso.

**Gerencia de Beneficios:** garantiza el cumplimiento normativo y el control de pago de beneficios a nuestros afiliados, considerando los procesos de pago de pensión y otros beneficios, beneficios del pilar solidario y trámites de invalidez en base a lo que norma la Superintendencia de Pensiones.

**Gerencia de Inversiones:** está a cargo de invertir los Fondos de Pensiones. La componen las Áreas de Renta Fija Nacional, Renta Variable Nacional, Inversión Extranjera y Activos Alternativos.

**Gerencia de Servicio al Cliente:** es responsable de la atención a los afiliados en los distintos canales, tiene a su cargo las Áreas de Sucursales, Contact Center, Mesa de Ayuda Operacional y Comercial y Redes Sociales.

**Gerencia Comercial:** su objetivo es el crecimiento de las ventas, tiene a su cargo el área de Captación.

**Gerencia de Marketing y Comunicaciones:** responsable del Marketing y Comunicaciones de la AFP.

**Gerencia de Finanzas:** sus áreas de responsabilidad son: Contabilidad, Tesorería, Control de Inversiones y Adquisiciones.

**Gerencia de TI y Transformación Digital:** está a cargo de los Servicios Tecnológicos, Infraestructura, Seguridad y modernización tecnológica de la empresa.

**Gerencia Riesgos:** encargada de velar por minimizar los riesgos de la Administradora.

**Gerencia Legal:** asegura el cumplimiento de todas las normativas jurídicas.

**Gerencia de Planificación y Control:** responsable del Control de Gestión de las diversas áreas de la Organización.

**Gerencia de Personas:** encargada de las subáreas de: Selección, Remuneraciones y Compensaciones, Prevención de Riesgos, Capacitación, Desarrollo Organizacional, Bienestar de los Empleados y Administración y Servicios Generales.

**Gerencia de Mejora Continua:** lidera los procesos operativos de mejora y transformación continua de la compañía, buscando con ello una operación eficiente, segura y controlada.

**Gerencia de Auditoría Interna:** es la responsable de asegurar la mantención de un sistema efectivo de control interno, a través de revisiones periódicas, apoyando al Directorio en la supervisión de los riesgos y marco de control, para alcanzar los más altos niveles de estándar profesional.

## Remuneraciones Principales Ejecutivos

En AFP Modelo las estructuras salariales y políticas de compensación son revisadas anualmente por parte del Directorio.

En cuanto a las remuneraciones brutas entregadas a los principales eje-

cutivos en el ejercicio de las funciones del año 2023, estas fueron de \$2.853.061.897. Se deja constancia que no existen planes de incentivos como compensaciones en acciones u otros.

## Ética y Cumplimiento

Para AFP Modelo, es fundamental una gestión responsable que cumpla con la normativa vigente en pro de nuestros afiliados y pensionados, por lo que reforzamos permanentemente nuestro compromiso con la administración de sus ahorros. Todos los miembros de la organización se comprometen de igual manera con la responsabilidad de la gestión, incluyendo a nuestros Directivos y Alta Gerencia. Para nosotros el cumplir con las nor-

mas éticas, legales y con nuestro ente regulatorio es clave para el desempeño de nuestras funciones. Es por ello, que AFP Modelo se rige en base a los principios que son difundidos a todos los colaboradores a través de las normas internas y respecto a los valores establecidos en el Código de Ética, en la Política del Modelo de Prevención de Delitos y otras Políticas internas, en donde constan los canales formales para realizar denuncias.

### Código de Ética

Es una herramienta que permite fortalecer, a nivel institucional, las normas mínimas de funcionamiento, respeto, probidad y las reglas que identifican a nuestra Administradora, reforzando el trabajo en equipo que nos caracteriza y estrechando nuestra relación con todos los colaboradores que son parte de nuestra comunidad.

En definitiva, lo que buscamos al conformar nuestro Código de Ética, es establecer los estándares de funcionamiento, a través de los

cuales actuamos, nos comportamos u operamos, como institución, alineando para ello, las reglas y parámetros a seguir por nuestros colaboradores internos y externos, cumpliendo de esta manera con el compromiso que permita a las personas, obtener el máximo ahorro posible para mejorar su calidad de vida. Asegurando la colaboración con el desarrollo del país y la institución como un ente previsional.

## Canal de Denuncias

El canal de denuncias de AFP Modelo permite que el personal, afiliados, proveedores y terceros puedan contactarse directamente con la Alta Dirección, para informar algún delito o irregularidad que pueda suponer un incumplimiento a las Políticas internas o la comisión de un delito. Las denuncias son recibidas exclusivamente por el Encargado de prevención

de Delitos de la empresa, rol que desarrolla la Oficial de Cumplimiento y cuya obligación es mantenerla bajo estricta confidencialidad, evaluar si es admisible y, si corresponde, dar inicio a una investigación. El canal de denuncias se encuentra disponible en el sitio web: (<https://nueva.afpmodelo.cl/afiliados/tramites-herramientas/canal-denuncia>).

## Modelo de prevención de delito

Tiene por objeto regular el Sistema de Prevención de Delitos al interior de la Administradora de Fondos de Pensiones de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 4 de la Ley N° 20.393 sobre la Responsabilidad Penal de las Perso-

nas Jurídicas. También, mediante esta Política y Manual, se da cumplimiento a los deberes de dirección y supervisión establecidos en el artículo 3° de la Ley.



## Organizaciones en las que participamos y principios a los que adherimos

Para la realización de nuestras funciones, y debido al compromiso que tenemos con nuestros diferentes públicos de interés, nos hemos adherido de manera voluntaria a iniciativas que nos permiten entregar valor a nuestros afiliados y pensionados, contribuyendo desde nuestra vereda al bienestar de las personas. Estas son:

### — Asociación de AFP de Chile

AFP Modelo, es miembro de las Asociación de Administradoras de Fondos de Pensiones, organización gremial cuyo objetivo es representar a sus asociados buscando el mejor desempeño, desarrollo y perfeccionamiento de las normas que rigen su tarea.

La Asociación también administra y gestiona los procesos e instituciones que la ley ha

asignado a las AFP en su conjunto. Desde su creación, el equipo humano se ha enfocado en participar en las políticas públicas que involucran la subsistencia y bienestar de todos los cotizantes en el Sistema de Pensiones y jubilados de nuestro país y están en sintonía con los cambios que ha experimentado Chile en las últimas décadas.

### — Fundación para la Administración de las Comisiones Médicas

AFP Modelo se ha adherido a la Fundación de Administración de Comisiones Médicas (FACM), institución creada por las Administradoras de Fondos de Pensiones de acuerdo a lo establecido por la legislación vigente, con el objeto de administrar las Comisiones Médicas Regionales y Comisión Médica Central, así como también desarrollar y ejecutar, las tareas administrativas y operacionales correspondientes al Proceso de Calificación de Invalidez establecido en el DL N°3.500, su reglamento y la normativa correspondiente de la Superintendencia de Pensiones.

La FACM está compuesta por un equipo de apoyo administrativo de más de 190 colaboradores a lo largo del país, en 21 Comisiones

Médicas Regionales, la Comisión Médica Central y la oficina de administración ejecutiva. Su misión es proveer por cuenta de las Administradoras de Fondos de Pensiones de la infraestructura, el personal administrativo, los recursos tecnológicos, los sistemas y los procesos administrativos a las Comisiones Médicas del país necesarios para realizar un proceso de calificación de invalidez de calidad para satisfacer las necesidades de los solicitantes de acuerdo con la normativa vigente.

## — Acuerdo Verde

A fines del año 2019 AFP Modelo firmó el Acuerdo Verde con el Ministerio de Hacienda, acuerdo en el que participan los principales actores del sector financiero y forma parte de un compromiso voluntario entre el sector financiero, el gobierno y los reguladores, que define principios generales respecto de la gestión de los riesgos y oportunidades asociados al cambio

climático en la toma de decisiones por parte de las entidades signatarias y compromete acciones concretas en este ámbito. Este acuerdo pretende contribuir a la estabilidad financiera y al logro de los compromisos del país en materia climática. Los compromisos asumidos por las Administradoras de Fondos de Pensiones son los siguientes:

- Identificar y evaluar medidas conducentes a la mitigación de riesgos y adaptación a los efectos del cambio climático en las carteras de los Fondos de Pensiones.
- Desarrollar capacidades necesarias para evaluar los riesgos y las oportunidades que presenta el cambio climático en las sociedades y administradoras de los vehículos en que se realicen las inversiones más significativas, e integrar, cuando corresponda y mientras sea compatible con los objetivos de retorno y riesgo, dicha información en las decisiones de inversión.
- En relación con las sociedades y a los administradores de los vehículos en que se realicen inversiones más significativas, solicitar que evalúen riesgos y oportunidades asociados al cambio climático, y a que informen dichas evaluaciones.
- Identificar y evaluar oportunidades de inversión que deriven de la transición a una economía cero emisiones netas al año 2050, en el marco del mandato legal de obtener una adecuada rentabilidad y seguridad de las inversiones de los fondos de pensiones.
- Informar periódicamente, sobre las acciones realizadas en relación con los compromisos anteriores.

## — Marco Internacional para la Práctica Profesional

La Gerencia de Auditoría de AFP Modelo, se ha adherido como aplicación permanente el uso del Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP), cuyos alcances dicen relación con la adopción de principios éticos y las normas fundamentales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna, prospecto norma-

tivo emitido y actualizado por *The Institute of Internal Auditors IIA*, lo cual periódicamente es revisado por evaluadores externos independientes quienes confirman la correcta adhesión respecto de los estándares y las mejores prácticas descritas en el marco internacional de la auditoría interna.

# Gestión de Riesgos

En AFP Modelo la Gerencia de Riesgos es la encargada de brindar asesoría y apoyo para la gestión de riesgos financieros, no financieros y de continuidad de negocios. Lo anterior se lleva a cabo a través de herramientas concretas para la identificación y valoración de riesgos y controles con el objeto de que las distintas áreas puedan

cumplir sus objetivos sin alejarse del cumplimiento de la definición de apetito y tolerancia al riesgo y con ello, el logro de los objetivos estratégicos.

En este sentido, en AFP Modelo contamos con una Política de Gestión de Riesgo, la cual tiene como objetivos:

- I. Establecer los lineamientos generales para la gestión de riesgos.**
- II. Establecer los roles y responsabilidades en la gestión de riesgos.**
- III. Definir el apetito de riesgo general de la Administradora.**

Esta política aplica para toda la organización, entendiendo que la gestión del riesgo involucra a todo el personal y los diferentes procesos que posee AFP Modelo. Por lo tanto, todos los niveles de la organización, es decir, Directorio,

Ejecutivos y Colaboradores son responsables de administrar los riesgos, generar conocimiento y promover una cultura de riesgos. Lo que involucra la gestión del riesgo operacional, riesgos emergentes y estratégicos.

## Factores de Riesgo

Entendemos que el logro de nuestros objetivos tiene como pilar fundamental una adecuada gestión de los riesgos. La Gerencia de Riesgos es la encargada de brindar asesoría y apoyo para la gestión de riesgos financieros, no financieros y de continuidad de negocios. Lo anterior se lleva a cabo a través de herramientas concretas para la identificación y valoración de riesgos y controles con la finalidad de que las distintas áreas puedan cumplir sus objetivos sin alejarse del cumplimiento de la definición de apetito y tolerancia al riesgo y con ello, el logro de los objetivos estratégicos. Es por ello que hemos considerado las mejores prácticas basadas en el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) y los

estándares ISO 31000 (para la identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de riesgos en cualquier organización) e ISO 27001 (establece los requisitos para la implementación, mantenimiento y mejora continua de un sistema de gestión de la seguridad de la información SGSI), así como también el marco regulatorio que organiza la administración de fondos de terceros. Contamos con una estrategia que nos permite: identificar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos a los que se exponen los fondos y la Administradora, para poder mitigar posibles impactos en nuestros afiliados y beneficiarios. Se establece una estructura de tres líneas de defensa, compuesta principalmente por:

### Áreas de negocio

Correspondiente a la primera línea de defensa en materia de gestión de riesgos, ya que son quienes están en el día a día gestionando los riesgos que podrían afectar el logro de sus procesos y actividades.

### Áreas de riesgo, cumplimiento, contraloría y seguridad de la información

Corresponde a la segunda línea de defensa en materia de gestión de riesgos, ya que son quienes velan por que los riesgos de AFP Modelo sean gestionados y cuyo tratamiento sea coherente al modelo de Gestión Integral de Riesgo definido, asistiendo y apoyando a todas las unidades de negocio de la Administradora.

### Área de auditoría

Corresponde a la tercera línea de defensa y proporciona una visión y seguridad objetiva e independiente y una asesoría confiable respecto del diseño y efectividad de la ejecución de las actividades de gestión de riesgos del negocio, por medio de un enfoque sistémico y disciplinado.

El Directorio tiene la responsabilidad de velar por una adecuada gestión de los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos estratégicos de la Administradora y de los fondos administrados. El Gerente General, en tanto, tiene la responsabilidad de asegurar el mandato del Directorio en lo relacionado con un adecuado proceso de gestión de riesgo.

Al tener un tratamiento de mejora continua, este proceso tiene por objetivo principal la identificación, medición, tratamiento y monitoreo de los riesgos presentes que puedan impactar en forma negativa, tanto el logro de los objetivos estratégicos, como a la operación diaria y a nuestros afiliados. Esto se hace a través de la Política de Gestión Integral de Riesgos, donde se establecen las directrices generales que el Directorio ha implementado para una adecuada gestión de los riesgos, en todo su ciclo, desde la identificación hasta su tratamiento, además define los roles y responsabilidades y el establecimiento del apetito y tolerancia al riesgo. Desde esta perspectiva, considera que las decisiones operacionales y financieras que adopten los miembros del Directorio, así como también la Alta

Administración, deben incorporar las mejores prácticas respecto de la gestión de riesgos, que permitan optimizar el control de las operaciones, mitigar los potenciales riesgos y con esto, preservar una sana administración de los fondos y así permitir la entrega eficiente y oportuna de servicios, beneficios y prestaciones a nuestros afiliados y beneficiarios.

Entre los principales riesgos que afectaron desempeño como Administradora durante el 2023; a nivel regulatorio, la implementación exitosa de varias leyes y normas como, por ejemplo, la Ley de Pensión Alimenticia (LPA N° 21.484) y la implementación de la Norma de Caracter General 311, ambas durante el ejercicio 2023.

**En el ámbito de inversiones de los multifondos**, se observó un aumento del riesgo externo, influenciado fuertemente por el desempeño de la actividad económica e inflación de Estados Unidos, que se impulsó alzas de las tasas de interés y que impactó al resto de las economías. Por su parte también una restricción de la política monetaria

más prolongada por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos y adicionalmente la incertidumbre a nivel global que reflejaron los nuevos conflictos geopolíticos surgidos en Medio Oriente. Por el lado del mercado financiero chileno, la volatilidad de la bolsa y el tipo de cambio aumentó en la última etapa del año 2023, influenciado en gran parte por los factores externos descritos anteriormente. Adicionalmente, se siguen en general ajustando de forma local indicadores macroeconómicos manteniendo un sistema financiero que muestra solvencia adecuada, aunque es importante continuar fortaleciendo las capacidades para enfrentar eventos. Respecto al Cambio Climático y Factores ASG, se han ido incorporando nuevos impulsos y regulaciones que permiten continuar trabajando en estas dimensiones y mejorando la evaluación de riesgos y oportunidades asociadas.

**En el ámbito de la ciberseguridad y seguridad de la información,** conscientes del riesgo de la creciente amenaza que representan los ataques cibernéticos a nivel nacional e internacional, se ha implementado un enfoque estratégico, comenzando con la actualización y fortalecimiento de nuestras políticas y protocolos de seguridad, asegurando que estén en plena conformidad con las normativas internas, alineadas a normas ISO27001, cuya

certificación se ratificó durante el año pasado. Adicionalmente la realización de evaluaciones de riesgos de manera periódica ha permitido identificar nuevos servicios para fortalecer nuestra gestión de Ciberseguridad, los cuales contemplan Servicios de Seguridad Defensiva, que tiene relación con el control y análisis de nuestras vulnerabilidades, con un Centro de Operaciones de Ciberseguridad (CiberSOC) externo, que monitorea nuestros aplicativos, equipos de trabajo y servidores; Servicios de Seguridad Ofensiva, los cuales realizan pruebas y controles de hackeo ético a nuestros desarrollo e implementaciones, para la mejora oportuna de las vulnerabilidades encontradas; CiberInteligencia y Respuesta a Incidentes, relacionado con servicios de exposición de datos en la DeepWeb y a la gestión oportuna de pruebas de contingencias antes los múltiples escenarios de ciber riesgo, que podamos estar expuestas. En el mismo ámbito se ha intensificado iniciativas de capacitación y concientización, enfatizando la importancia de la seguridad de la información y de la ciberseguridad, como una responsabilidad compartida. En términos de infraestructura, se ha invertido en tecnologías avanzadas para el control de redes y estaciones de trabajo, lo que nos permite responder de manera rápida y eficaz ante cualquier amenaza. Todas las acciones mencio-

nadas, en forma unificada, forman nuestra estrategia de gestión de riesgos de Seguridad de la Información y de ciberseguridad, para asegurar la integridad, disponibilidad, confidencialidad y privacidad de la información de nuestros clientes y afiliados.

**Dentro del ámbito ético y conductual,** AFP Modelo se rige en base a los principios que son difundidos a todos los colaboradores a través de las normas internas y respecto a los valores establecidos en el Código de Ética, en la Política del Modelo de Prevención de Delitos y otras Políticas internas, en donde además se informan los canales formales para realizar denuncias sobre irregularidades y/o ilícitos. El

canal de denuncias de AFP Modelo permite que el personal, afiliados, proveedores y terceros puedan contactarse directamente con la Alta Dirección, para informar delito o irregularidad que pueda suponer un incumplimiento a las Políticas internas o la comisión de un delito. Las denuncias son recibidas exclusivamente por el Encargado de prevención de Delitos de la empresa, rol que desarrolla la Oficial de Cumplimiento y cuya obligación es mantenerla bajo estricta confidencialidad, evaluar si es admisible y, si corresponde, dar inicio a una investigación.

AFP Modelo cuenta con un Modelo de Prevención de Delitos (MPD), a través del el cual se busca el respe-

to y el apego a las leyes y normativas, tanto legales como internas de la compañía, mediante un conjunto estructurado de elementos organizacionales, políticas, programas y actividades de control para evitar conductas que puedan revestir el carácter de alguno de los delitos tipificados en la Ley N° 20.393. El contenido del MPD alcanza a los directores, gerentes, ejecutivos principales y a todos los trabajadores, así como también a los clientes y proveedores. El correcto funcionamiento del Modelo de Prevención de Delitos de AFP Modelo fue certificado el 29 de diciembre de 2023 por la empresa certificadora MC Compliance S.A., con vigencia de 2 años a contar de esta fecha.





Por último, identificamos factores de riesgos internos que dicen relación con la operación, las tecnologías utilizadas, las personas y los procesos, situaciones que pueden afectar nuestro rol fiduciario y reputación. En vista de nuestra capacidad de adaptación ante la necesidad de respuesta a los cambios del entorno, es que en el área de Continuidad de Negocios nos estamos preparando para que AFP Modelo tenga mayor resiliencia, para lo cual avanzamos en un ambicioso plan de acercamiento a la norma ISO 22.301 que define los requisitos que deben cumplir los sistemas de gestión de la continuidad del

negocio (SGCN) para asegurar que una organización pueda continuar operando durante y después de situaciones de crisis, como desastres naturales.

El proceso de mejora continua del tratamiento de riesgos nos lleva a tomar en consideración analizar los riesgos catalogados como Riesgos Emergentes y Riesgos Estratégicos, en base a esto, la Gerencia de Riesgos realiza evaluaciones periódicas de ellos, las cuales se sustentan en la naturaleza misma, es decir, en cuanto a su probabilidad e impacto. Dada la nula o poca ocurrencia de estos hechos, la valoración de

los riesgos merece una evaluación más profunda, considerando escalas de impacto más altas y estructuradas. El objetivo principal es poder generar alertas tempranas, evaluando constantemente tanto la parte interna como el entorno externo de la Administradora, en esta etapa se analizan las posibles amenazas que podrían afectar a la industria, el país, el continente, etc. y se trabaja anticipadamente en desarrollar un posible tratamiento de estos riesgos en caso de materializarse (evitar, transferir, mitigar o aceptar). El objetivo principal es una vez identificado este tipo de riesgos o amenazas, monitorear-

los, ver su evolución y analizar si se puede convertir en una amenaza y/o una oportunidad a corto o mediano plazo. La lista de riesgos o amenazas identificadas se actualiza regularmente, ya que su clasificación se relaciona directamente según el contexto que se presenta. Cada uno de los puntos mencionados, se cumplen a través de las variadas instancias de governance y comunicación que genera la Gerencia de Riesgos con toda la Administradora.

AFP Modelo mantiene un plan de difusión y eje Estratégico de Cultura de Riesgos, el año 2023 estuvo

enfocado en profundizar la cultura de Riesgos de la Administradora, es por ello, que se han llevado a cabo diversas actividades de capacitación de Gestión de Riesgos, con el apoyo de la Gerencia de Personas y Gerencia de Mejora Continua. La ejecución del Plan de difusión se basa en una planificación anual de variadas actividades como capacitaciones y talleres específicos relacionados a la gestión integral de riesgos, es importante destacar, el trabajo junto a distintos proveedores, quienes realizan talleres lúdicos para acercar los conceptos de riesgos a todos los colaboradores de la Administradora.

## Relación con los grupos de interés

En AFP Modelo, nuestro trabajo está centrado permanentemente en los Afiliados y Pensionados a quienes, a través de nuestro propósito, buscamos contribuir con responsabilidad en su bienestar.

Es así como nos hemos planteado relacionarnos con los diferentes grupos de interés y stakeholders, desde un servicio de calidad, entregando siempre una atención personalizada.

Para estar en permanente contacto con estos públicos, tenemos diferentes canales que ofrecen una comunicación cercana y adecuada, siendo nuestras áreas internas y proveedores claves en la tarea.

Desde de la Gerencia de Marketing y Comunicaciones, compartimos infor-

mación directamente con nuestros afiliados y pensionados, utilizando diferentes canales de comunicación, manteniéndolos actualizados, ya sea digitalmente por medio de Mailing, Newsletter, Blog y Redes Sociales; como también, por medio de agencia de medios, utilizando canales tradicionales de comunicación como prensa escrita, radio y/o televisión.

Además, contamos con el Contact Center y Canales Remotos, que están bajo la supervisión de la Gerencia de Servicio al Cliente.

Por último, nuestra Gerencia de Servicio al Cliente en las sucursales se comunica directamente con una parte significativa de nuestro público objetivo que prefieren atención presencial.

## Nuestros Grupos de interés

### Afiliados

Buscamos brindarles la mejor atención y servicio con calidad humana, cercanía y empatía; entendiendo la importancia de nuestro trabajo. Durante el 2023 logramos ser la AFP con mayor número de cotizantes y afiliados, contabilizando 2.782.609 personas. A través de diferentes canales de atención, nos relacionamos de ma-

nera permanente y quedando a su disposición. Actualmente contamos con diferentes segmentos de afiliados, siendo el promedio de edad 34 años. A quienes atendemos por variados canales: digital, telefónico y presencial; buscando mantener siempre un contacto cercano y que genere valor.

### Pensionados

Nuestros pensionados son un grupo muy relevante. Buscamos entregarles una atención expedita, cercana y empática; entendiendo sus necesidades. Contamos con 133.368 pensionados en nuestra AFP a diciembre del 2023, co-

municándonos con ellos vía mail, teléfono y, por supuesto, directamente en sucursales de forma presencial. Además, tenemos a su disposición diferentes canales de atención online como Redes Sociales y página web.

### Empleadores

Son un grupo de interés muy relevante, ya que son ellos quienes realizan los pagos de cotizaciones de nuestros afiliados. Es por eso que estamos siempre en contacto a través de comunicaciones normativas vía mail o carta física, blog

y Redes Sociales, orientándolos y facilitando la gestión de sus pagos y el cumplimiento con las obligaciones con sus trabajadores. También disponemos para ellos atención digital y telefónica.

### Proveedores

Nos ocupamos de mantener una buena relación con nuestros proveedores, pagando oportunamente y estableciendo una política de compra

que norma y rige nuestra relación. Con este grupo de interés, nos relacionamos principalmente vía mail, telefónica y directa.

## Accionistas

Nuestra principal relación con ellos se concreta a través del Directorio y la junta de accionistas. Son precisamente nuestros directores quienes propenden a una gestión ética y en cum-

plimiento con las normas vigentes, participando de manera relevante con nuestro Gobierno Corporativo.

## Ente regulador

AFP Modelo desde sus inicios se ha relacionado según lo que la normativa indica con nuestro ente regulador, que es la Superintendencia de Pensiones, cumpliendo con la norma de manera ética y responsable, aportando al debate cuando es necesario. Con el ente regulador y el Estado nos vinculamos directamente a través

de reuniones presenciales y remotas, incluyendo además un sistema de comunicaciones fundamentado en la entrega de oficios y respuestas a los mismo. También nos relacionamos con esta entidad por medio de la Asociación de AFP de Chile, cada vez que corresponde o ha sido necesario.

## Organizaciones del Estado

AFP Modelo en su quehacer se relaciona con diferentes organizaciones del Estado. Por mencionar alguna de ellas, se encuentran: Comisión para el Mercado Financiero (CMF), Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), Servicio de Impuestos Internos (SII), Registro Civil, Mu-

nicipios, Tribunales de Justicia, La Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ). Nos relacionamos con ellos cada vez que corresponda o a sido necesario, mediante diferentes canales como vía email, directa y telefónica.

## Colaboradores

Son quienes permiten que nuestra Administradora de Fondos de Pensiones trabaje día a día para nuestros afiliados. Nos relacionamos directamente, por nuestros canales digitales, vía intranet, mailing, comunicados, canal de denuncias, reuniones periódicas, campañas inter-

nas y noticias de manera permanente, buscando siempre promover una cultura de respeto, apoyo y crecimiento, reteniendo y capacitando el talento desde una mirada integradora y con la relevancia que tiene nuestro rol social.

## Medios de Comunicación

En AFP Modelo contamos con una agencia de comunicaciones, que permite mantener una relación con medios en general, buscando difundir a través de ellos, temas de interés rela-

cionados al Sistema de Pensiones, aportando al debate público y presentando los beneficios del sistema y entregando información a nuestros distintos grupos de interés.

## Comunidad en general

En AFP Modelo siempre hemos participado de manera responsable en el diálogo social, mediante el compromiso de aportar en el bienestar de las personas, esto se genera por medio

de nuestros canales digitales (sitio web, blog y Redes Sociales), auspicio a eventos de impacto masivo y comunitario y también por medio de nuestra página web y gestión de prensa.



# 05

## Estrategia de Negocio



**“Hemos diseñado un plan estratégico robusto y bien definido (...) que se sustenta en tres pilares fundamentales (...): rentabilidad competitiva, buen servicio y liderazgo en costos.”**

En AFP Modelo, ponemos en el centro de nuestra gestión a los afiliados y pensionados, reconociéndolos como el motor del quehacer diario. Nuestro principal objetivo es contribuir al bienestar de las personas, y es por ello que hemos diseñado un plan estratégico robusto y bien definido.

Este plan, se sustenta en tres pilares fundamentales que guían todas nuestras acciones y decisiones: rentabilidad competitiva, buen servicio y liderazgo en costos. Buscamos ofrecer a nuestros afiliados y pensionados rentabilidades competitivas dentro de la industria, al tiempo que garantizamos un servicio cuya atención se destaque en el mercado, acompañada de una baja comisión, que ha sido sostenida en el tiempo.

La rentabilidad competitiva es esencial para nosotros, ya que entendemos la importancia que esto tiene para nuestros clientes. Nos esforzamos por gestionar sus fondos de manera eficiente y segura.

Además, nuestro compromiso con el buen servicio se refleja en la atención que brindamos a cada uno de nuestros afiliados y pensionados. Esforzándonos por ayudarlos y acompañarlos en sus necesidades y en cada etapa de su ciclo de vida con nosotros. Todo esto, junto con nuestro liderazgo en costos. Prueba de ello es nuestra comisión de tan solo 0,58%, muy por debajo del promedio de la industria, beneficiando directamente a cada uno de nuestros clientes.

## Horizonte de tiempo

En AFP Modelo consideramos como corto plazo el periodo comprendido en un año, mediano plazo al comprendido en tres años y largo plazo al periodo comprendido en cinco años y más.

## Nuestra estrategia de Negocio

En el entendimiento de que, en AFP Modelo, nuestra estrategia de negocio se centra en los clientes, es que reafirmamos la importancia de aportar en el bienestar de nuestros afiliados y pensionados. Nos comprometemos a ofrecer un servicio de calidad, transparencia en nuestras operaciones y una atención al alcance, que permitan a nuestros clientes tomar decisiones informadas para su futuro.

Además, para AFP Modelo la sostenibilidad es parte de nuestra estrategia, es así, como desde las inversiones nos enfocamos en mantener inversiones sostenibles, partiendo de la base de que al evaluar y elegir dónde invertir, nuestro objetivo principal es conseguir una buena rentabilidad a largo plazo, considerando siempre el riesgo de cada opción de inversión. Valora-

mos mucho la sostenibilidad de nuestras inversiones, asegurándonos de que sean responsables y contribuyan al bienestar de todos los interesados.

En el caso de las inversiones en acciones y bonos nacionales, estudiamos cómo cada empresa maneja los riesgos relacionados con factores ambientales, sociales y de Gobierno Corporativo, así como también el cambio climático. En el caso de las inversiones internacionales y activos alternativos, realizamos un análisis exhaustivo antes de invertir, incluyendo una revisión anual de estos factores en las inversiones ya realizadas. Esto nos permite tomar decisiones informadas y responsables, asegurando una gestión eficiente y sostenible de los recursos de nuestros afiliados.



# 06

## Personas



## Nuestra composición y nuestros colaboradores

**“El 2023 recibimos el premio Building Happiness de Buk, en donde obtuvimos el segundo lugar como mejor empresa para trabajar.”**

En AFP Modelo nos preocupamos por el bienestar de las personas, es por ello, que parte fundamental de nuestro propósito está alineado con nuestra cultura organizacional, en donde propendemos a un lugar colaborativo, de no discriminación, inclusivo, donde el trabajo en equipo y el buen desempeño de funciones es valorado, porque sabemos que impacta directamente en nuestros afiliados y pensionados.

El 2023 recibimos el premio Building Happiness de Buk, en donde obtuvimos el segundo lugar como mejor empresa para trabajar, entregando a los colaboradores un espacio grato donde desarrollarse profesionalmente y buscando siempre entregar las herramientas necesarias para que todos los que somos parte de AFP Modelo podamos dar el mejor servicio a nuestros afiliados.

A continuación presentamos la composición de los colaboradores de AFP Modelo:

# Dotación de personal

Género		Alta Gerencia		Gerencia		Jefatura	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Nacionalidad	Chileno	17	1	21	15	35	26
	Otra nacionalidad	1	0	0	0	1	1
Rango de edad	Menos de 31 años	0	0	0	0	6	2
	31 a 40 años	4	1	10	4	10	10
	41 a 50 años	9	0	9	7	13	10
	51 a 60 años	5	0	1	3	5	4
	61 a 70 años	0	0	1	1	1	2
Antigüedad laboral	Menos de 2 años	0	0	0	1	6	0
	Entre 2 y 4 años	5	0	0	0	13	11
	Más de 4 y menos de 12 años	13	1	1	0	17	16
Personal en situación de discapacidad		0	0	0	0	0	0

Género		Fuerza de Ventas (1)		Administrativo		Auxiliar		Otros Profesionales		Total
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Nacionalidad	Chileno	64	147	9	14	1	0	132	85	567
	Otra nacionalidad	24	53	0	7	0	1	11	12	111
Rango de edad	Menos de 31 años	31	58	1	2	0	0	40	30	170
	31 a 40 años	37	85	4	12	0	1	67	44	289
	41 a 50 años	12	37	0	4	0	1	13	10	125
	51 a 60 años	6	14	1	2	1	0	12	11	65
	61 a 70 años	2	6	1	2	0	0	9	0	25
Antigüedad laboral	Menos de 2 años	44	71	2	4	0	0	74	42	244
	Entre 2 y 4 años	36	87	2	6	0	2	47	34	243
	Más de 4 y menos de 12 años	8	42	5	10	1	0	21	18	153
Personal en situación de discapacidad		0	0	7	1	0	0	0	0	8

(1) Fuerza de venta: comprendido en esta categoría de funciones, a todas aquellas personas que se dedican a la atención de público o venta de productos y servicios.

Por tipo de contrato	
Tipo de contrato	Dotación
Indefinido	630
Plazo Fijo	48
<b>Total</b>	<b>678</b>

Colaboradores por tipo de jornada			
Tipo de jornada	Hombres	Mujeres	Total
Jornada Completa	311	354	665
Jornada Parcial	4	1	5
Pactos de Adaptabilidad	0	0	0

Personas con condición de subcontratación			
Tipo de jornada	Hombres	Mujeres	Total
Jornada Completa	14	22	36
Jornada Parcial	1	19	20
<b>Total por género</b>	<b>15</b>	<b>41</b>	<b>56</b>

## Equidad, diversidad e inclusión

En AFP Modelo, nuestro compromiso con un entorno laboral basado en el respeto, equidad e inclusión es fundamental y constante. Valoramos profundamente la contribución de cada individuo que forma parte de nuestra organización y reconocemos la importancia de celebrar la diversidad en todas sus formas: ya sea en términos de edad, orientación sexual, género, religión, habilidades, o bagaje cultural. Creemos firmemente que la diversidad enriquece nuestra cultura corporativa y nos fortalece como equipo.

Nuestra cultura organizacional se fundamenta en la responsabilidad social, el respeto y la integridad, tanto hacia nuestros clientes como hacia nuestros colaboradores. Para asegurar que estos valores sean promovidos y respetados en todos los niveles de la empresa, contamos con un dedicado equipo de Recursos Humanos que se encarga de fomentar la inclusión y el respeto hacia cada uno de nuestros colaboradores.

Nos enorgullece haber sido reconocidos en el 2023 por BUK como el segundo lugar más feliz para trabajar. Este reconocimiento es el resultado de nuestro compromiso continuo de

garantizar el bienestar de nuestros colaboradores, mediante la no discriminación y la inclusión como principios fundamentales en nuestra empresa.

En AFP Modelo, todas las decisiones relacionadas con nuestros colaboradores, desde la contratación hasta las evaluaciones de desempeño y los ascensos, se basan en méritos y capacidades. Nos comprometemos a que estos procesos sean completamente imparciales y que en ningún caso estén influenciados por factores como: la etnia, creencias, orientación sexual, raza u opiniones.

Reafirmando nuestro compromiso con la inclusión laboral, desde el 2023 hemos estado promoviendo que algunos de nuestros colaboradores participen en cursos de certificación en inclusión laboral. Esto nos permite seguir creando espacios de trabajo donde todos se sientan valorados y respetados.

En cuanto a nuestra política de equidad salarial, nos comprometemos a garantizar una compensación justa y equitativa para todos nuestros trabajadores, de acuerdo con sus roles y responsabilidades. También nos comprometemos

a abordar activamente cualquier inequidad que pueda existir, estableciendo planes y metas concretas para reducir estas disparidades.

En AFP Modelo, nuestra visión es construir un entorno laboral donde cada persona se sienta valorada, respetada y parte integral de nuestra comunidad. Seguiremos trabajando incansablemente para hacer de esta visión una realidad en nuestra empresa.



## Política de Diversidad, Equidad e Inclusión Laboral

En AFP Modelo contamos con una Política de Diversidad, Equidad e Inclusión Laboral, en donde se definen los compromisos para asegurar que sean comprendidos y aceptados por todos quienes forman parte de la compañía.

AFP Modelo en su afán de buscar equipos diversos, en nacionalidad, perfil, procedencia, género, edad, creencias

y capacidades entre otros aspectos de la diversidad, e integrándose con nuestros valores, es que buscamos que esta política genere un precedente que permita convertirnos en una de las mejores empresas para trabajar, valorando y respetando a cada uno de nuestros colaboradores.

Es por eso que nos comprometemos a:

- Facilitar programas de atención y contratación de personas de los diferentes grupos que integran la diversidad.
- Generar instancias de sensibilización para todos los colaboradores en los conceptos de diversidad e inclusión laboral.
- Gestionar una comunicación interna y externa de la Política de Diversidad, Equidad e Inclusión Laboral.
- Establecer objetivos, metas e indicadores en los procesos de inclusión y gestión de la diversidad.
- Fortalecer el canal de denuncias por temas asociados a la discriminación.

En AFP Modelo nos preocupamos de generar acciones que reflejen nuestra inclusión, clima laboral, bienestar y desarrollo, es por ello que realizamos:

### Reclutamiento inclusivo

Procesos de contratación que fomentan la diversidad, como la publicación de oportunidades en diversos canales, la eliminación de sesgos en la selección y la participación de equipos diversos en el proceso de contratación.

### Cultura inclusiva

Fomentamos una cultura organizacional que valora la diversidad y la inclusión, promoviendo un ambiente en el que todos los empleados se sienten respetados y valorados.

### Desarrollo y capacitación

La empresa ofrece programas de desarrollo y capacitación que promueven la equidad y brinda oportunidades para el crecimiento profesional de todos los empleados, independientemente de sus antecedentes.

### Encuesta de Clima Laboral

Se realiza dos veces al año una evaluación de manera ascendente, descendente, horizontal y también una autoevaluación.

## Brecha salarial

Brecha salarial	
Sueldo Bruto hora	Relación F/M (1)
Administrativo	112%
Alta Gerencia	92%
Auxiliar	N/A
Fuerza de venta	89%
Gerencia	98%
Jefe	84%
Otros profesionales	78%

(1) Relación Femenino / Masculino.

## Acoso laboral y sexual

En AFP Modelo nos preocupa el bienestar de nuestros colaboradores, por eso contamos con instrumentos como el Código de Ética y el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad; en donde se divulga la forma en que se deben comportar todos quienes desempeñan funciones en la Administradora, ya que nos oponemos a cualquier tipo de acoso, sea este laboral o sexual. Asimismo, rechazamos cualquier conducta reiterada de agresión u hostigamiento laboral ejercida por la jefatura u otros compañeros de trabajo. Para ello, hemos puesto a dispo-

sición de nuestros colaboradores el canal de denuncia vía mail y además un canal de denuncias por medio del sitio web.

Finalmente, como una forma de evitar este tipo de situaciones, desde el año 2022 se han realizado programa de capacitaciones en esta materia, a través del programa de Relaciones Laborales en nuestra Academia Modelo, programa que se fortalecerá durante el 2024 dada las nuevas leyes que se están por promulgar y publicar en esta materia.

## Seguridad Laboral

En AFP Modelo, la seguridad laboral de nuestros colaboradores es una prioridad absoluta. Nos dedicamos tanto a preocuparnos como a ocuparnos de garantizar las condiciones necesarias para proporcionar un entorno de trabajo seguro para todos.

Para lograr este objetivo, contamos con un área especializada en Prevención de Riesgos, que forma parte de la Gerencia de Personas. Este equipo se

encarga de facilitar a nuestros trabajadores todos los elementos de protección y seguridad necesarios para llevar a cabo sus tareas de manera segura. Además, brindamos capacitación continua en temas de seguridad laboral, prevención de riesgos, bienestar y salud, asegurando que nuestros colaboradores estén siempre preparados y conscientes de los riesgos potenciales en su entorno laboral.

Como parte de nuestro compromiso con la seguridad, durante el 2023 contamos con el apoyo constante de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), lo que nos permitió cumplir con todas las normativas legales y garantizar la protección de quienes forman parte de AFP Modelo como colaboradores.

Además, hemos establecido un Comité Prioritario de Higiene y Seguridad, cuyo objetivo es fomentar entre nues-

tros colaboradores la cultura de seguridad en el lugar de trabajo. Este comité se asegura de que todos cuenten con las condiciones adecuadas para realizar sus funciones de manera segura y actúa como un regulador interno para garantizar que las condiciones laborales sean óptimas en todo momento. En AFP Modelo, estamos comprometidos a mantener un entorno de trabajo seguro y saludable para todos nuestros colaboradores.

0,43%

Tasa de accidentabilidad.

0

Tasa de fatalidad.

0

Enfermedades profesionales.

11,4

Promedio días perdidos por accidentes durante el año.

## Permiso Posnatal

En AFP Modelo, trabajamos en promover la armonía entre la vida laboral y personal de nuestros colaboradores. Buscamos crear un entorno laboral no solo que sea grato y seguro, sino también, que brinde tranquilidad y bienestar a todos.

Como parte de este compromiso, hemos establecido en nuestro Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad una serie de beneficios para nuestros colaboradores en situaciones específicas.

En el caso de nacimientos, o cuando a alguno de nuestros colaboradores les

ha sido otorgada la tuición o cuidado personal de un menor de manera judicial. Estos beneficios están en total conformidad con lo que establece el Código del Trabajo vigente, y estamos comprometidos a cumplir con cualquier modificación que la ley pueda establecer en el futuro.

En AFP Modelo, reconocemos la importancia de apoyar a nuestros colaboradores en momentos claves de su vida personal, y estamos comprometidos a proporcionarles el apoyo necesario para que puedan lograr conciliar su vida personal con la laboral de manera efectiva.



## Capacitación y Beneficio

En AFP Modelo apreciamos a nuestros colaboradores, valoramos su experiencia y nos dedicamos a su progreso y evolución continuamente. Buscando potenciar el desarrollo y crecimiento personal y profesional de nuestras personas, es que nos hemos planteado un Programa de Capacitación y Fortalecimiento continuo de carácter tanto transversal como específico, con el objetivo de aumentar la empleabilidad, eficiencia y productividad de nuestros colaboradores, lo que está contenido en nuestra Política de Capacitación.

Para AFP Modelo es fundamental contar con colaboradores competentes y entusiastas. Por tanto, hemos puesto en marcha diversas acciones para im-

pulsar su aprendizaje y mejorar sus habilidades, con el objetivo de promover el desarrollo profesional de nuestros equipos.

El año 2023 nuestros colaboradores recibieron 39.661 horas de capacitación, cifra elaborada en base a las horas de capacitación por cada uno de los miembros de la administradora, abordando temáticas relacionadas a actualización de conocimientos y habilidades.

# 39.661

Horas de Capacitación

Los principales temas abordados en capacitaciones fueron:

- Normativa Previsional.
- Políticas Internas.
- Habilidades Esenciales.
- Seguridad de la Información.
- Diversidad, Equidad e Inclusión.
- Liderazgo.

Durante el ejercicio se invirtieron más de **\$93MM** en capacitación.

Colaboradores capacitados por cargo		
Cargo	Hombres	Mujeres
Gerentes	13	-
Subgerentes / Gestores	15	9
Jefaturas	26	19
Comercial	17	25
Ejecutivos (Servicio)	111	214
Analistas	30	28
Otros Profesionales	22	34
Auxiliar	1	-
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>329</b>

Horas de capacitación por cargo		
Cargo	Hombres	Mujeres
Gerentes	129	-
Subgerentes / Gestores	516	87
Jefaturas	2.128	1.925
Comercial	2.523	2.809
Ejecutivos (Servicio)	9.838	11.902
Analistas	2.315	2.202
Otros Profesionales	1.035	2.244
Auxiliar	8	-
<b>Total</b>	<b>18.492</b>	<b>21.169</b>

\*El porcentaje de colaboradores capacitados asciende al 82%.

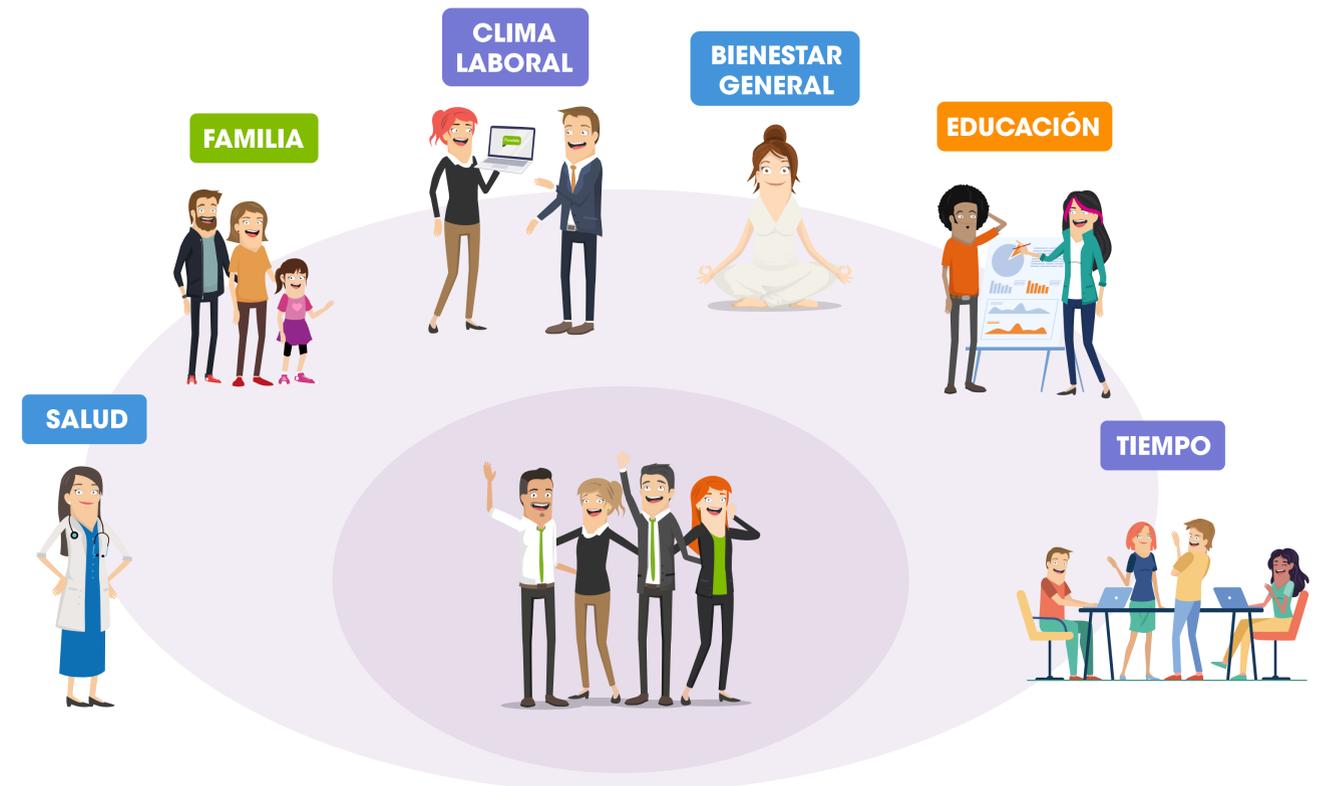


De la mano con nuestro compromiso permanente por contribuir al bienestar de las personas y seguir impulsando el crecimiento de nuestros colaboradores, es que hemos creado la Academia Modelo, en donde buscamos año a año que más funcionarios de nuestra Administradora puedan tener un conocimiento profundo sobre el sistema de pensiones.

Además, creamos los Becados Modelo, otorgando becas de estudio para que nuestros trabajadores sigan especializándose en las áreas de interés y desempeño, buscando con ello tener profesionales más preparados y con conocimientos sólidos.

El 2023 en esta línea se entregaron 25 becas a Colaboradores de diferentes áreas quienes realizaron cursos, estudios técnicos, diplomados y postgrados en sus diferentes áreas de desempeño y Universidades del país, en total fueron más de 13.051 horas de estudio y una inversión en becas de \$ 22.339.837.

Beneficios: en AFP Modelo tenemos siempre presente mejorar la calidad de vida de las personas, y es en ese sentido que buscamos propiciar instancias que vayan en línea con este propósito. Es así como hemos generado convenios y beneficios para nuestros colaboradores con foco en seis dimensiones: familia, clima laboral, salud, bienestar general, tiempo y educación.



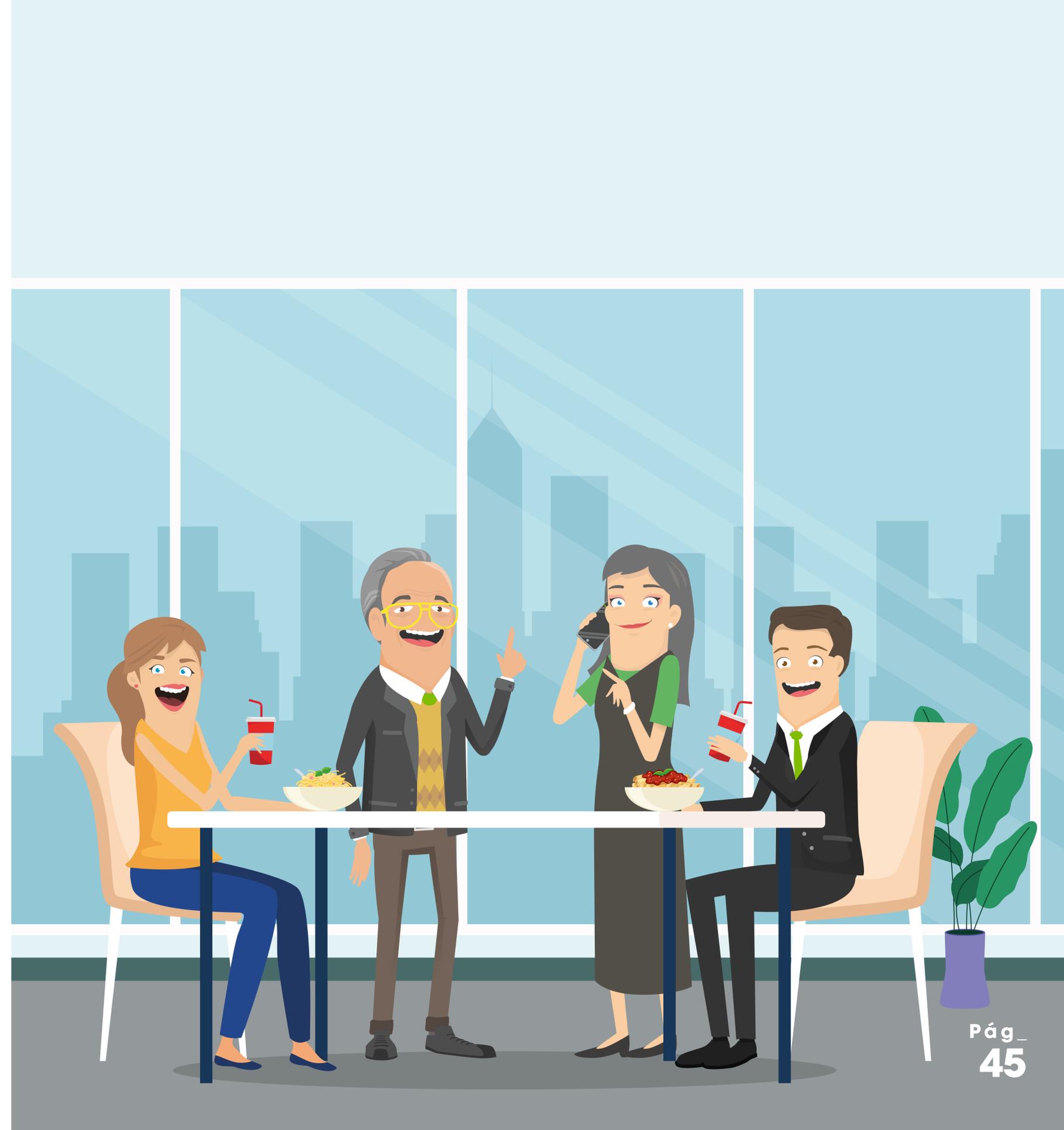
# Política de subcontratación

En AFP Modelo contamos con una Política General de Externalización de Servicios y Compras, la cual es comunicada y conocida a todos los colaboradores. Su fin es documentar el proceso que debe seguir la Administradora de Fondos de Pensión para adquirir un bien o ante un requerimiento de prestación de un servicio.

En términos generales, entrega una guía ante:

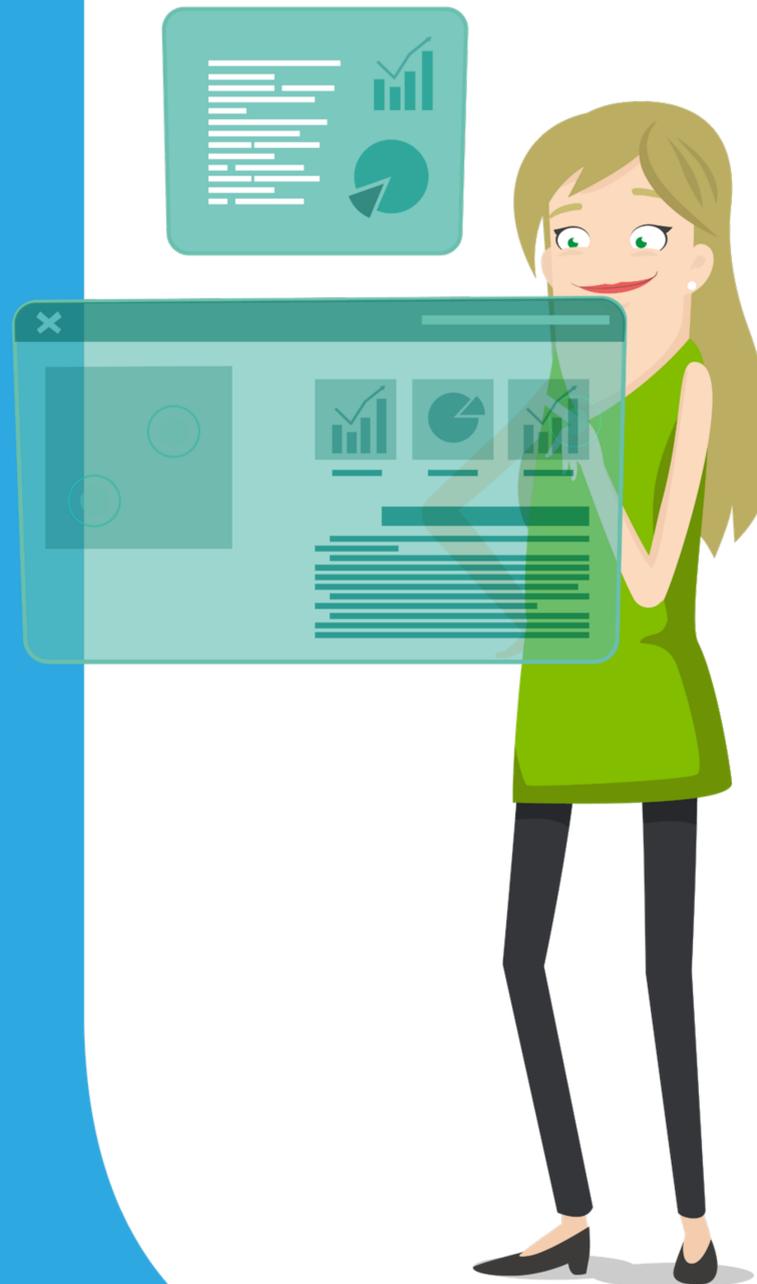
- I. Compras de bienes y servicios en AFP Modelo.
- II. Criterios para la celebración de contratos, generación de órdenes de compra, pagos con fondos fijos y fondos por rendir.
- III. Identifica las prestaciones susceptibles de ser externalizadas por parte de la Administradora.

Para ello, y tal como se mencionará más adelante, es fundamental que se vele por los principios básicos de transparencia, competencia, eficiencia y objetividad en estos procesos.



# 07

## Modelo de Negocios



**“En AFP Modelo alcanzamos una participación de mercado del 23,73%, con 2.782.609 afiliados y 1.454.322 cotizantes.”**

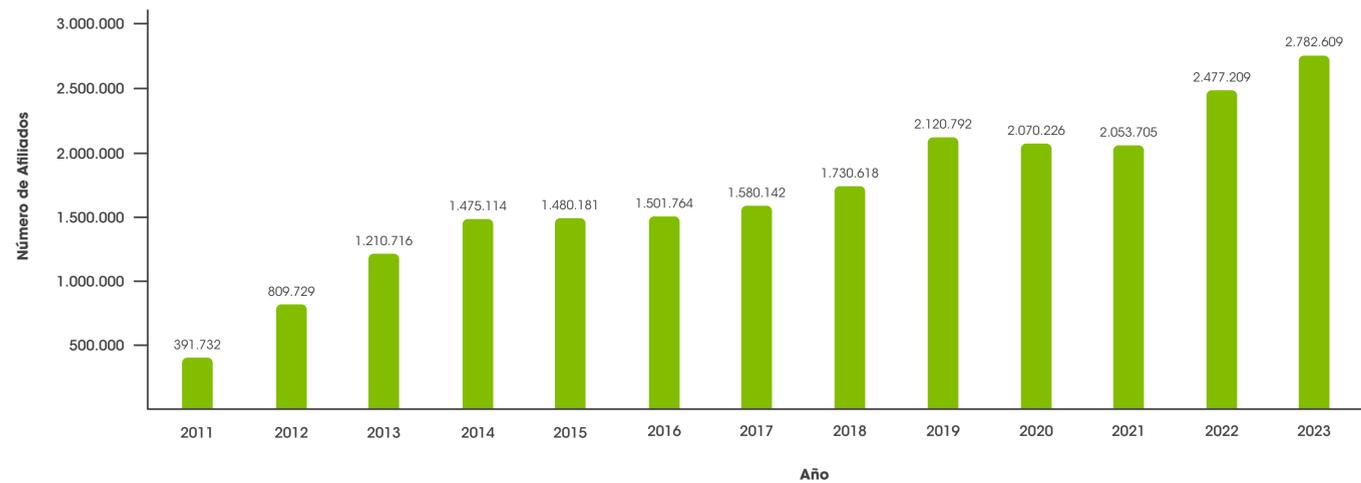
Desde nuestros inicios el año 2010 hasta hoy, AFP Modelo se ha consolidado como una de las Administradoras de Fondos de Pensión más relevantes de Chile. Nos regimos por el Decreto de Ley N°3.500 de 1980 y somos supervisados por la Superintendencia de Pensiones, entidad que se relaciona con el Estado a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Nuestro compromiso es claro: trabajar por el bienestar de nuestros afiliados y pensionados.

Según datos de la Superintendencia de Pensiones al 31 de diciembre de 2023, en Chile el total de afiliados al sistema fue de 11.739.747, y el de cotizantes de 6.291.823 a nivel país. En AFP Modelo alcanzamos una participación de mercado del 23,73%, con 2.782.609 afiliados y 1.454.322 cotizantes, crecimiento que principalmente fue producto de la licitación que estuvo vigente hasta septiembre de 2023, con la cual los nuevos afiliados que se integraron al sistema, ingresaban automáticamente a AFP Modelo. Adicionalmente, se suma la preferencia de miles de personas que eligieron cambiarse a AFP Modelo, optando a una baja comisión, rentabilidades competitivas y un servicio satisfactorio.

# Nuestros Afiliados y Pensionados

A diciembre de 2023, Modelo se convierte en la Administradora de Fondos de Pensión más grande del sistema en cantidad de afiliados, con más de 2 millones 782 mil personas que confían sus ahorros previsionales en nosotros.

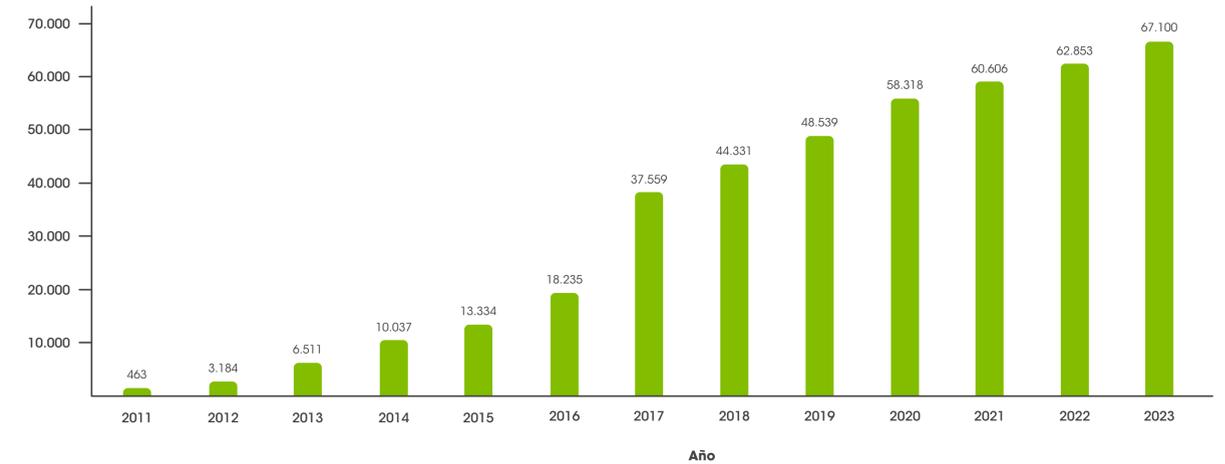
**Evolución número de Afiliados AFP Modelo por año**



En relación con los Pensionados, es importante comentar que, al 31 de diciembre de 2023, en AFP Modelo contábamos con 133.368 pensionados.

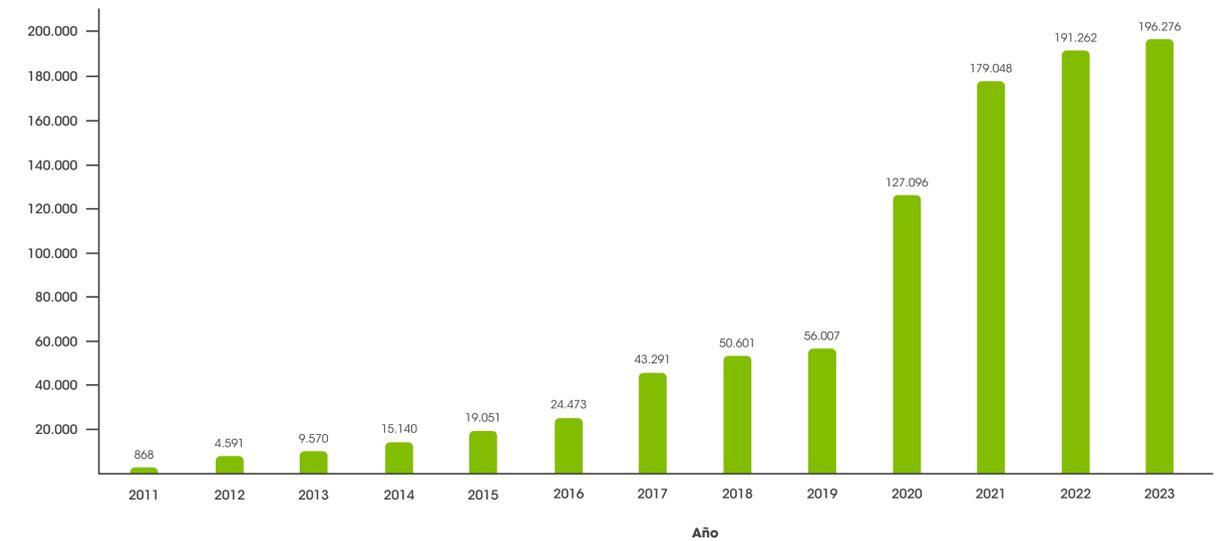
Las cuentas de Ahorro Previsional Voluntario el 2023 llegaron a 67.100 y su saldo total acumulado alcanzó los MM\$44.905.081

**Cuentas de Ahorro Previsional Voluntario por año**



En cuanto a las Cuentas de Ahorro Voluntario (Cuenta 2) llegaron a 196.276, alcanzando un saldo total acumulado de MM\$91.293.555

**Cuentas de Ahorro Voluntario (Cuenta 2) por año**



A continuación, les presentamos variables demográficas de nuestros afiliados:

#### Por edad

El 87,91% de nuestros afiliados son menores de 45 años, siendo el promedio de edad de los afiliados de 34 años.

#### Por sexo

El 50,67% de nuestros afiliados son hombres, mientras que el 49,33% son mujeres.

#### Por nacionalidad

El 76% corresponde a chilenos y 24% a extranjeros.

#### Por región

El 54% es de la Región Metropolitana y el 46% de otras regiones del país.

## Resultados de gestión

AFP Modelo tuvo un 2023 muy positivo en cuanto a rentabilidad competitiva, siendo la primera en rentabilidad en los fondos A, B y C y tercera los fondos D y E, lo que se explica, principalmente, por las inversiones en renta variable y el efecto del dólar en las inversiones para los fondos más riesgosos.

En un escenario nacional con vaivenes económicos, nuestra administradora logró terminar el periodo con renta-

bilidades competitivas, liderando en resultados y manteniendo el foco en los afiliados; mostrándose una vez más como un actor relevante en la industria.

En cuanto a los traspasos, durante el año 2023 tuvimos 54.119 nuevos afiliados que ingresaron a través de esta modalidad. Personas que valoraron la propuesta de AFP Modelo, y nos vieron como una excelente alternativa dentro de la industria.

## Nuestros canales de captación

Contamos con una presencia que se destaca por ser multicanal, lo que nos permite estar siempre cerca de las personas, adaptándonos a sus necesidades y brindando un servicio accesible en todo momento. Utilizamos una combinación de canales para conectar con quienes buscan opciones de atención previsional; desde nuestras sucursales y stand de captación, que ofrecen un contacto directo y personalizado, hasta nuestro sitio web, que permite una interacción ágil y sencilla desde cualquier lugar del país.

Adicionalmente, ofrecemos servicios especializados para empresas y una atención telefónica eficiente, ampliando así nuestra presencia y llegando a potenciales afiliados. En todo momento, nuestro enfoque se centra en ofrecer una experiencia simple, eficiente y rápida, para garantizar la satisfacción de quienes confían en nosotros.

## Modelo de atención a clientes

Otro factor que es relevante comentar en esta Memoria, tiene relación con el servicio que ofrecemos por medio de los diferentes canales de atención, ya sean presenciales, remotos o virtuales. A través de cada uno de ellos, demostramos nuestra intención de mejorar día a día la experiencia, entregando el mejor servicio a los afiliados y pensionados. Para lograrlo, hemos reforzado los equipos de trabajo tanto en Sucursales y Centros de Servicio, como también, en nuestro Contact Center

y canal digital, realizando capacitaciones que permitan generar una mejor atención.

En este sentido, el 2023 se realizaron más de 11 millones de interacciones, consultas y trámites, lo que representó 1,3 millones más que el 2022. Estos contactos con los afiliados y pensionados, se realizaron a través de diferentes canales, teniendo especial relevancia la vía remota, particularmente la app y sitio web, en este último se rea-

lizaron cerca del 87% de los contactos, lo que viene a reforzar la perspectiva omnicanal de AFP Modelo.

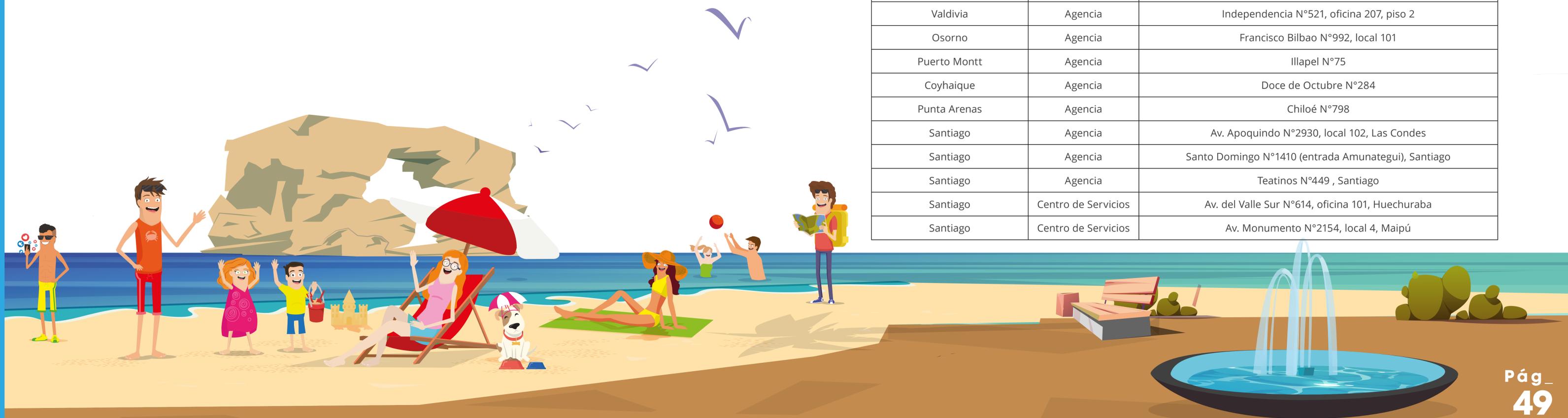
Sumado a ello el 2023 atendimos a más de 270 mil personas en nuestras sucursales, con un tiempo promedio de espera que no superó los 3 minutos y 15 segundos, muy por debajo del tiempo de espera que exige la norma que es de 20 minutos para trámites generales y 30 para trámites de pensión.

Por otra parte, el 2023 también realizamos cambios en la atención presencial, modificamos nuestra red de sucursales, convirtiendo nuestro Centro de Servicio de Teatinos en Sucursal, y

de esta manera, ampliando la oferta de atención a todo tipo de trámites; cambio que ha tenido una excelente recepción por parte de los afiliados y afiliadas. También realizamos remodelaciones en 14 sucursales y centros de servicios a lo largo del país, mejorando su distribución, accesos e imagen. Así también, el año 2023 cerramos la Sucursal de Providencia y el Centro de servicios de Quilpué.

En relación con los centros de atención y sucursales presenciales, AFP Modelo cuenta con una red de 24 sucursales y centros de atención al cierre del 2023, quedando de esta forma:

Ciudad	Tipo de oficina	Dirección
Arica	Agencia	Patricio Lynch N°214
Iquique	Agencia	Simón Bolívar N°202, local 4
Antofagasta	Agencia	Av. Balmaceda N°2415, local 101-104 Centro Comercial Puerto Nuevo
Calama	Agencia	Vicuña Mackenna N°1971, esquina Latorre, edificio Espacio Parque, locales 4 y 5
Copiapó	Agencia	Vallejo N°355
La Serena	Agencia	Boulevard Mall Plaza La Serena, Huanhuali N°105, local b-132
Viña del Mar	Agencia	Av. Nueva Libertad N°1410, local 4
Rancagua	Agencia	Campos N°89
Curicó	Agencia	Membrillar N°620
Talca	Agencia	2 Norte N°733, local 2
Chillán	Agencia	Av. Collin N°698
Concepción	Agencia	Barros Arana N°210
Los Ángeles	Agencia	O'Higgins N°138, local 2 - 3 - 4
Temuco	Agencia	Av. Alemania N°0870, local 3 - 4
Valdivia	Agencia	Independencia N°521, oficina 207, piso 2
Osorno	Agencia	Francisco Bilbao N°992, local 101
Puerto Montt	Agencia	Illapel N°75
Coyhaique	Agencia	Doce de Octubre N°284
Punta Arenas	Agencia	Chiloé N°798
Santiago	Agencia	Av. Apoquindo N°2930, local 102, Las Condes
Santiago	Agencia	Santo Domingo N°1410 (entrada Amunategui), Santiago
Santiago	Agencia	Teatinos N°449, Santiago
Santiago	Centro de Servicios	Av. del Valle Sur N°614, oficina 101, Huechuraba
Santiago	Centro de Servicios	Av. Monumento N°2154, local 4, Maipú



## Grupos de interés

En cuanto a los grupos de interés de la Administradora y las asociaciones a las que pertenecemos, estos ya fueron presentados en esta memoria, sin embargo, declaramos nuevamente y reafirmamos la importancia que tienen para la gestión de esta Administradora de Fondos de Pensión los afiliados, pensionados, empleadores, proveedores, accionistas, ente regulador, organizaciones del Estado, cola-

boradores, medios de comunicación y la comunidad en general.

Además, estamos adheridos a la Asociación de AFP de Chile, siendo miembros de la organización gremial que congrega a 6 de las 7 AFP, y cuyo objetivo es representar a sus asociados buscando el mejor desempeño, desarrollo y perfeccionamiento de las normas que rigen su tarea.

## Propiedades e instalaciones

AFP Modelo no cuenta con propiedades inmuebles o bienes raíces, sin embargo, al 31 de diciembre de 2023, AFP Modelo posee activos fijos por M\$3.403 millones, los cuales están constituidos por muebles, mejoras en bienes arrendados y equipos computacionales. Adicionalmente, para el año 2020, se adoptó N.I.I.F. 16 de Arrendamientos, reconociendo en sus estados financieros un activo por derecho de uso clasificados dentro del rubro "Propiedades, plantas y equipos", el cual

para el ejercicio 2023 alcanza un valor de M\$760 millones.

En relación con el número de proveedores que para AFP Modelo representa en forma individual, al menos el 10% del total de compras durante el 2023, tenemos a Previred y Sonda S.A.

Debemos mencionar que AFP Modelo no cuenta con clientes que concentren en forma individual, a lo menos, un 10% del ingreso del segmento.

## Inversión en otras sociedades

AFP Modelo no tiene inversiones en otras sociedades.



# 08

## Gestión de Proveedores



## Pago a Proveedores

En AFP Modelo, nos esforzamos por mantener una relación sólida con todos nuestros proveedores. Reconocemos el valor fundamental de su trabajo, ya que nos permite ofrecer un servicio de calidad a nuestros afiliados. Esta colaboración se basa en el mutuo beneficio y la comprensión de que, gracias a ellos, podemos mejorar el bienestar de las personas a las que servimos.

Para nosotros, un proveedor puede ser tanto una persona natural como una persona jurídica que suministra productos o servicios para satisfacer nuestras necesidades operativas. La diversidad de nuestra lista de proveedores refleja los distintos servicios y soluciones que nos proporcionan, incluyendo tecnología, servicios digitales, recaudación, comunicación, publicidad, servicios jurídicos, entre otros.

Dentro de los principales contratos celebrados al 31 de diciembre de 2023 se encuentran servicios como:

- Servicios Computacionales.
- Recaudación.
- Pagos de pensiones.
- Servicios de Inversiones.
- Otros proveedores.

## Política de Externalización y Compras

Para garantizar transparencia y una toma de decisiones imparcial al contratar servicios externos, hemos establecido una Política General de Externalización de Servicios y Compras. Esta política define los procedimientos que deben seguirse al adquirir un bien o contratar un servicio, especificando responsables, etapas y controles necesarios, incluyendo aprobaciones y seguimiento del presupuesto.

## Elementos Esenciales en la Contratación

La adquisición de bienes y servicios en AFP Modelo se rige por principios de transparencia, competencia, eficiencia y objetividad, conforme a nuestra Política General de Externalización de Servicios y Compras.

## Comité de Compras

Contamos con un comité de compras compuesto por representantes de Fiscalía, Finanzas, Riesgos y el área que requiere de la adquisición de un bien o servicio. Este comité apoya la centralización y unificación de los procesos de adquisición para compras superiores o iguales a 2.000 UF, previa presentación al Directorio.

## Principios de Relación con Proveedores

La administración de proveedores en AFP Modelo se fundamenta en mantener relaciones comerciales de mutuo beneficio, lealtad y altos estándares de calidad, cumplimiento y transparencia. Buscamos relaciones a largo plazo y rentables, con compromisos claros, transparencia y equidad en los procesos de compra. Promovemos relaciones formales, pagos oportunos y una base de proveedores de calidad que fomente una competencia sana y diversifique riesgos.

## Perfil del Proveedor de AFP Modelo

Los proveedores de AFP Modelo deben cumplir con ciertos requisitos, incluyendo:

- Comportamiento ético y legal intachable, especialmente en materia laboral.
- No estar vinculados al delito de lavado de activos.
- Capacidad para entregar productos y servicios conforme a lo acordado.
- Mantener una situación financiera sólida y cumplir con todas sus obligaciones.

Valoramos especialmente a los proveedores comprometidos con la Responsabilidad Social Empresarial y la eficiencia en la compra. Nos reservamos el derecho de verificar los estándares de seguridad, cumplimiento laboral y medioambiental según sea necesario.

Además, consideramos como requisito que los proveedores conozcan las disposiciones legales relacionadas con los delitos contemplados en la Ley N° 20.393 y sus modificaciones futuras.

# Pago a Proveedores

Para asegurarnos de la continuidad de nuestro servicio, AFP Modelo evalúa anualmente a sus proveedores, buscando mantener sus estándares y a la vez, preocupándose por la eficiencia en costos. Desde el 2023 se implementó la nueva política de compras, lo que permite llevar registros más establecidos y definir los mecanismos y el paso a paso para la ejecución de las

compras de bienes o servicios.

El pago a proveedores en AFP Modelo, no distingue entre proveedores críticos y no críticos, se realiza de manera indistinta y el compromiso de pago, desde que se reciben las facturas, es de 30 días. Para el 2023, el 72% de las facturas cumplieron con el compromiso establecido por AFP Modelo.

Plazo pago de Proveedores 2023

	2023		
	0-30 días	31-60 días	>60 días
Cantidad de documentos	2.499	931	50
Monto documentos cancelados	M\$11.162.044	M\$8.229.533	M\$197.133
Intereses en mora	0	0	0
Cantidad de proveedores	332	190	19
Registro de acuerdos	0	0	0



# 09

## Indicadores



## Cumplimiento legal y normativo

Para AFP Modelo es fundamental el cumplimiento de las normas que regulan la gestión de la Administradora, las cuales están suscritas y reguladas en diversos cuerpos normativos y principalmente en el Decreto Ley 3.500 que establece el nuevo sistema de pensiones.

### En relación con clientes

Desde nuestros inicios en el año 2010, en AFP Modelo nos hemos orientado a entregar un servicio diferente, con foco en nuestros clientes, con una atención simple, cercana y eficiente. Comprometidos con nuestro rol como Administradora de Fondos de Pensiones, velamos permanentemente por la calidad del servicio entregado, para ello, contamos con un procedimiento de atención actualizado.

Además de lo anterior, nuestra Política de Servicio entrega definiciones estratégicas y lineamientos orientados a cómo se entregará el servicio a los afiliados y usuarios, buscando siempre la excelencia en la atención de clientes, entregado las definiciones para que cada colaborador comprenda su participación en el servicio que se entrega. También asegura una visión que alinea de manera transversal todos los procesos de la compañía involucrados en el servicio de cara a los afiliados, optimizando la entrega de estos, es-

pecialmente los relacionados con información, comunicaciones, asesoría y educación previsional, lo que debe ser siempre desarrollado en un marco de colaboración hacia los afiliados y usuarios.

Esta Política de Servicio finalmente busca, además, que todos los canales de contacto con los afiliados y pensionados sean efectivos, cercanos y fáciles de usar, especialmente en los trámites que tienen mayor impacto para las personas.

Con el foco puesto en los clientes es que obtuvimos el primer lugar de la industria en el ranking Praxis Xperience Index, siendo reconocidos por cuarta vez en la historia de la Administradora con el ranking que encuesta a más de 50 mil personas sobre casi 140 empresas, entre las cuales obtuvimos el primer lugar en la categoría AFP.

Siguiendo en línea con el servicio y la

estrategia omnicanal, es que nos ocupamos de gestionar las solicitudes de nuestros clientes y los reclamos que puedan surgir a través de los diferentes canales de comunicación que tenemos con ellos, especialmente mediante nuestro Contact Center, Centros de Servicio y nuestras Sucursales. Además, implementamos la Célula Especialista, consistente en ejecutivos de Contact Center capacitados para el ingreso de solicitudes y continuidad de trámites específicos y de mayor complejidad, apoyando así a nuestros afiliados.

Además, desde la Gerencia de Marketing, entregamos comunicaciones oportunas y claras a nuestros afiliados, tanto por medio de los diferentes canales de contacto disponible como WhatsApp, mailing y sms, como también, mediante nuestro Blog, Newsletter y Redes Sociales. Sumado a ello, contamos con una agencia de medios digitales, de comunicación y creatividad que nos apoya en la realización de contenidos relevantes que ayuden y guíen a nuestros afiliados en educación previsional.

## En relación con los colaboradores

Contamos con diferentes canales para dar cumplimiento legal y normativo a nuestro trabajo, así como también, buscamos siempre ser un buen lugar para el desarrollo profesional, y en el cual los 678 colaboradores de AFP Modelo a diciembre de 2023 puedan impulsar al máximo su potencial.

Es importante indicar que AFP Modelo se rige en base a los principios y valo-

res difundidos a todos los colaboradores a través de las normas internas y específicamente respecto a lo establecido en el Código de Ética, Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad y en la Política y Manual del Modelo de Prevención de Delitos, a propósito de las recientes publicaciones y modificaciones de normativa que establece la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.

## Canal de Denuncias

El canal de denuncias de AFP Modelo disponible en el sitio web institucional, permite que los colaboradores, afiliados, proveedores y terceros puedan contactarse directamente con el Área de Cumplimiento para informar alguna conducta constitutiva de delito o irregularidad que pueda suponer un incumplimiento a las Políticas internas o a la legislación vigente. Las denuncias son recibidas por el Oficial de Cumplimiento, cuya obligación es mantenerla bajo estricta confidencialidad, evaluar si es admisible y de contar con los antecedentes necesarios, iniciar una investigación interna. Una vez finalizada las investigaciones son presentadas ante el Comité de Ética de AFP Modelo, quienes efectúan un seguimiento trimestral el cual es presentado posteriormente en el Directorio.

El Código de Ética de AFP Modelo establece las normas mínimas de fun-

cionamiento, respeto, probidad, las reglas y principios que identifican a nuestra Administradora, entre los cuales se encuentra el resguardo de información y el correcto uso de información privilegiada.

Además, de velar por la seguridad y probidad de los colaboradores, en AFP Modelo es fundamental que todos los trabajadores puedan cumplir sus funciones en un lugar agradable, grato y que imprima en cada uno un sello diferente. De esta manera, nos es muy agradable mencionar que en el año 2023 fuimos reconocidos con el segundo lugar en el ranking Building Happiness de BUK, afirmando con esto el compromiso de la Administradora por sus colaboradores.

## Libre Competencia

AFP Modelo valora la competencia como gestor que permite fomentar oportunidades y excelencia. Desde los inicios en 2010, esta Administradora fue concebida gracias a la Licitación de nuevos cotizantes, lo que abrió caminos, propiciando la posible entrada de nuevos actores a la industria. Hoy,

AFP Modelo continúa en esa línea y por lo mismo, es muy importante que los colaboradores mantengan una cultura apegada a la aceptación y aseguramiento de la libre competencia.

La competencia debe centrarse en ofrecer bienestar a los afiliados y

pensionados, poniendo énfasis en el servicio y en prácticas comerciales honestas. Es esencial que nuestros colaboradores utilicen los canales de denuncia disponibles para reportar cualquier situación relacionada con prácticas anticompetitivas.

Durante el 2023, no se recibieron denuncias relacionadas con prácticas que afecten la libre competencia.

Por último, es importante comentar que, contamos con jornadas de capacitación que permanentemente refuerzan estos temas, buscando también que sean transversalmente conocidos por todos.

## En relación con el Medioambiente

Como Administradora nos hemos comprometido con una inversión responsable y sostenible de los ahorros de los afiliados, tal como indicamos en esta memoria, hemos suscrito desde el 2019 nuestra adhesión al Acuerdo Verde con el Ministerio de Hacienda, lo que imprime para AFP Modelo un compromiso voluntario respecto de la gestión de los riesgos y oportunidades asociados al cambio climático en la toma de decisiones, contribuyendo a la estabilidad financiera y al logro de los compromisos del país en materia climática.

En este sentido hemos realizado una serie de acciones para cumplir con los compromisos anteriores. En primer lugar, con el objeto de velar por el cumplimiento de nuestro rol fiduciario de obtener una adecuada rentabilidad y seguridad en las inversiones de cada uno de los Fondos de Pensiones que administra, le damos una vital importancia a las variables ambientales, so-

ciales y de gobierno corporativo de las inversiones que mantenemos en cartera. Es por esto, que contamos con un robusto equipo interáreas, que se preocupa de incorporar dichas variables en el análisis y monitoreos a los distintos emisores locales y extranjeros para la toma de decisiones. Reportando también al Directorio lo que implica un involucramiento transversal en la revisión de estos temas.

Por otra parte, durante el año 2023 analizamos el total de las contrapartes donde los Fondos de Pensiones mantienen inversiones, en temas de ASG y de riesgos asociados al cambio climático. Las contrapartes evaluadas fueron, emisores locales de Renta Fija y Renta Variable, Administradores de Vehículos de Inversión, Corredores de Bolsas, Bancos, Brokers y gestores de Activos Alternativos. Esto se puede ver en la siguiente tabla:

	Total en Cartera	Total evaluados en ASG y CC	Cobertura
Emisores de Valores Locales	88	88	100%
Vehículos de Inversión	116	116	100%
Activos Alternativos	32	32	100%

Los principales factores del análisis en el ámbito de las variables medioambientales son las siguientes:

- **Emisión de gases de efecto invernadero:** Hace referencia a cualquier tipo de contaminación ambiental u otra externalidad negativa implícita en el normal funcionamiento de la organización. Ello separado en tres categorías, no emite, para aquellas organizaciones que no presentan esta situación; poco, para aquellas organizaciones cuyas emisiones no son notoriamente elevadas; e intensivo, para aquellas organizaciones que presentan muchas emisiones en su normal funcionamiento.
- **Administración de la energía:** hace referencia a buenas prácticas en favor de mantener un funcionamiento sustentable, particularmente eficiencia en el uso de los recursos y/o energía.
- **Gestión del Agua y desechos hídricos:** Hace referencia a buenas prácticas en favor de mantener un funcionamiento sustentable respecto al uso del agua, así como a la existencia de mitigadores que apunten a subsanar algún daño eventual o efectivo al medioambiente mediante desechos hídricos, por ejemplo, flujos de residuos a afluentes naturales.
- **Gestión de desechos y materiales peligrosos:** Hace referencia a la existencia de mitigadores que en alguna medida tengan la intencionalidad de subsanar algún daño eventual o efectivo al medioambiente, por ejemplo, filtros de emisiones.
- **Exposición a impactos ambientales:** Hace referencia al riesgo de exposición a eventuales situaciones que puedan producir daño medioambiental, aunque no necesariamente sea parte de su funcionamiento habitual, como el transporte y derramamiento de elementos tóxicos, manipulación de sustancias químicas, contaminación de aguas, daño al entorno, etc. Por otra parte, también hace referencia a la sensibilidad de la operación de la compañía frente a impactos ambientales externos.

Junto a lo anterior, al evaluar a cada emisor, es relevante considerar los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático. Es necesario determinar si las compañías identifican y abordan estos riesgos, que pueden ser sistémicos y no diversificables,

presentando incertidumbre respecto de su impacto y horizonte temporal, y que pueden a la larga afectar a su perfil de riesgo y retorno. El cambio climático puede verse reflejado en dos tipos principales de riesgo:

- **Riesgos de transición**, que son aquellos derivados de una transición a una economía más baja en carbono, y que incluyen riesgos regulatorios, legales, tecnológicos, de mercado y reputacionales.
- **Riesgos físicos**, o aquellos riesgos que derivan de modo directo del cambio climático, y que pueden ser en base a eventos específicos o de largo plazo.

Del mismo modo, puede derivar en oportunidades, ya sea en cuanto a eficiencia de recursos, uso de fuentes de energía menos intensivas en carbono (con potenciales incentivos regulatorios), desarrollo de nuevos bienes y servicios, o creación de nuevos mercados, entre otras.

Otro punto relevante dentro de la evaluación que realizamos a las adminis-

tradoras de vehículos de inversión y de activos alternativos, es si son firmantes de los principios de inversión responsable de las Naciones Unidas, UNPRI, mostrando su compromiso con la sustentabilidad de las inversiones. A diciembre de 2023 un alto porcentaje de las contrapartes de los Fondos de Pensiones son firmantes de estos principios. En la siguiente tabla se puede apreciar un resumen:

Administradoras	Total	Firmantes del UNPRI	Cobertura
Vehículos de Inversión	48	47	97,9%
Activos Alternativos	24	22	91,7%

Por último, vale mencionar que, a diciembre de 2023, los Fondos de Pensiones mantienen inversiones en instrumentos de deuda considerados verdes, sociales, sostenibles o que tengan alguna meta relacionada a sustentabilidad. A diciembre de 2023 la in-

versión en este tipo de instrumentos superó los US\$200 millones, que equivalen al 1,7% de la cartera. Dicha inversión corresponde a bonos estatales y de emisores locales, tales como Aguas Andinas, Celulosa Arauco, BCI Securitizadora y CMPC.



# 10

## Información sobre hechos relevantes o esenciales



### 28 Abril 2023

Se informa que, en Junta Ordinaria de Accionistas de A.F.P Modelo S.A., celebrada el día 28 de abril de 2023, se adoptaron los siguientes acuerdos:

- I. Se aprobó la Memoria razonada acerca de la situación de la Sociedad en el último ejercicio, así como el Balance General, los Estados Financieros y el Informe que presentó el Auditor Externo para el ejercicio terminado el día 31 de diciembre de 2022.
- II. Se presentó por parte del Directorio informe acerca de los fundamentos y opciones que la Junta debe tener en consideración para la elección de la empresa de auditoría externa.
- III. Se designó como auditor externo para el año 2023 a la empresa KPMG Auditores Consultores Limitada.
- IV. Se acordó distribuir y pagar el Dividendo Definitivo con cargo a las utilidades del ejercicio del año 2022 de \$3.344,48 por acción, que se pagará a partir del 03 de mayo de 2023.
- V. Se acordó la remuneración del Directorio.
- VI. Se designó a El Libero como periódico en el que deberán publicarse los avisos de citación a Juntas de Accionistas.
- VII. Se informó acerca las operaciones a que se refiere el Título XVI de la Ley N° 18.046, Ley de Sociedades Anónimas.

### 25 Octubre 2023

Se informa que, por acuerdo del Directorio de A.F.P. Modelo S.A., adoptado en sesión extraordinaria celebrada con fecha 25 de octubre de 2023, se aprobó distribuir un dividendo provisorio en dinero, con cargo a las utilidades del ejercicio 2023 de \$5.295,43 por acción, el cual se pagó a contar del día 09 de noviembre de 2023, a los accionistas que se encuentren inscritos en el Registro de Accionistas.

# 11

## Comentarios de Accionistas y del Comité de Directores



No se formulan comentarios o proposiciones relativos a la marcha de la sociedad por parte de los accionistas.

# 12

## Informes financieros



Estados financieros de AFP Modelo S.A. al 31 de diciembre de 2023.

[Haga click aquí para ver el archivo](#)

Estados financieros de los Fondos de Pensiones al 31 de diciembre 2023.

[Haga click aquí para ver el archivo](#)

