

AFP **Crece**r

MEMORIA DE LABORES 2019

Carta de la Presidente Ejecutiva

Estimados Accionistas de AFP Crecer:

El 2019 fue un año que marcó una profundización en la ruta hacia la transformación de Crecer. Durante este período, hemos venido consolidando nuestro portafolio de proyectos que incluye los normativos y paralelamente se va orientando cada vez más a mejorar los servicios y ponerlos disponibles para nuestros clientes desde plataformas de asistidas o de autoservicio. Con mucha satisfacción, los equipos multidisciplinarios responsables de la implementación de proyectos cerraron el año con un total de 480 Historias de usuario puestas en producción.

En esta ruta hacia la transformación continuamos desarrollando importantes capacidades en las palancas de transformación como lo son analítica, robótica, transformación de procesos con múltiples iniciativas de Excelencia Operacional, y digitalización, logrando avances significativos en distintas áreas de la compañía con el fin de ofrecer mayor cercanía y agilidad a nuestros clientes.

Como parte de los éxitos logrados, podemos mencionar la automatización de la notificación de afiliaciones nuevas a nuestros afiliados, y de diversas actividades para la atención de los empleadores permitiendo brindar nuevos servicios electrónicos como el envío de solvencias y órdenes de liquidación por email. Asimismo, realizamos importantes mejoras a nuestro sitio web, el cual ahora cuenta con tecnología renovada, mejor desempeño y siempre con fuertes estándares de seguridad, renovamos nuestro Blog del Ahorro que en esta etapa ofrece una interesante variedad de contenido para incentivar el aprendizaje sobre el ahorro y la inversión desde distintas perspectivas.

Todo esto también nos permitió alcanzar índices de más del 90% de acreditación de cotizaciones en el mismo mes de pago, la resolución del 100% de los requerimientos ingresados y relacionados con la gestión de la cuenta individual de nuestros afiliados. Estos resultados contribuyen a garantizar su protección y la de sus familias a través del registro puntual y exacto de su ahorro previsional y el aporte de su empleador. Este objetivo se refuerza con todas las acciones realizadas para la recuperación de cotizaciones en mora que permitieron que más de US\$35 millones pudieran ser sumados a las Cuentas de 127 mil afiliados beneficiados.

El contacto con nuestros afiliados es una de las más importantes actividades que se desarrollan desde distintos frentes de la organización y principalmente, desde los canales de atención. En ese sentido, nuestras Agencias vieron incrementada la demanda de servicios con más de 518 mil clientes atendidos y nuestra línea de atención telefónica recibió más de 185 mil llamadas. Desde la perspectiva digital, Crecer continuó trabajando su presencia a través de distintos activos digitales, alcanzando un total de más de 700 mil visitas al sitio web y más de 100 mil seguidores en las plataformas de Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn

Al cierre de 2019, el ahorro acumulado de nuestros afiliados en su Patrimonio fue de USD 5,595.7 millones, de los cuales USD 5,152.2 millones pertenecen al Fondo Conservador y USD 443.5 al Fondo Especial de Retiro. A pesar de diferentes aspectos en el entorno local e internacional, el Fondo Conservador administrado por AFP Crecer continuó mostrando liderazgo ininterrumpido en la Rentabilidad Acumulada desde junio de 1998, la cual ascendió a 6.12% a diciembre 2019, beneficiando a nuestros afiliados.

Durante el 2019, Crecer continuó aportando al análisis gremial de los retos del Sistema de Ahorro para Pensiones. Luego de las mejoras realizadas en 2017, mediante la cual se creó una plataforma de financiamiento sostenible en el largo plazo, el Sistema está listo para buscar los mecanismos que le permitan resolver el enorme reto de mejorar las pensiones de los afiliados que llegan a su retiro y que fueron afectados por más de 10 años de política

pública con el uso de su dinero mediante una inversión obligatoria con bajos rendimientos, que impidió que sus ahorros crecieran más. Este reto tiene dos dimensiones: por un lado, debe buscarse un mecanismo en el corto plazo para resarcir el perjuicio a las Cuentas de Ahorro, y de tal forma que sea posible incrementar las pensiones lo antes posible; por otro lado, debe operativizarse la Ley para ampliar las posibilidades de inversión de los Fondos de Pensiones a fin de que se le generen mejores rentabilidades al dinero de nuestros afiliados para que puedan gozar de una mejor pensión en el largo plazo. Lo más relevante es que estos ajustes legales y normativos se realicen siempre con base técnica, responsabilidad con las actuales y futuras generaciones, dimensionando sus impactos y definiendo las fuentes de financiamiento que aseguren su sostenibilidad en el largo plazo para el bienestar de nuestro País.

Uno de los hitos más importantes para la Organización se completó en octubre, con la presentación de la solicitud de aprobación de nuestro primer Fondo de Ahorro Previsional Voluntario (APV) ante la Superintendencia del Sistema Financiero, el cual incluye nuestro primer Plan de ahorro “Dinámico”. A partir de ese momento, nuestros equipos se enfocaron en atender las observaciones a la documentación y aplicativos para la gestión del APV. Esperamos que pronto se concluya el proceso y podamos salir a ofrecer nuestra asesoría integral y nuevas soluciones de ahorro para todos.

En 2019, se desarrollaron también mediciones de cultura y clima organizacional, ambas con el apoyo de firmas internacionales expertas en cada tema y con resultados muy positivos. Crecer sigue manteniendo una cultura muy sólida, preparada para habilitar la estrategia. Mantenemos un clima favorable y somos un gran lugar para trabajar calificado por nuestra gente y certificado por Great Place to Work, manteniendo resultados sobresalientes en las categorías de orgullo y familiaridad.

AFP Crecer también fortaleció capacidades y habilidades del personal a través de 24,225 horas de formación. Comenzamos con nuestros primeros acercamientos a Lean y el diseño de los Viajes del Cliente mediante Design Thinking y agilismo, con el objetivo de ir marcando su experiencia con Crecer en los diversos momentos y canales o puntos de contacto con el objeto de satisfacerlo y, sobre todo, de mejorar desde su perspectiva como cliente. Esto potencia nuestros grandes objetivos para este nuevo año.

El 2020 significará un nuevo período de retos a vencer, el inicio de muchas oportunidades a partir de la autorización de nuestro primer Fondo de APV y la aplicación de todas nuestras capacidades y palancas de transformación. Estoy segura de que con el compromiso, el trabajo en equipo y la disciplina que nos caracteriza en Crecer, saldremos airoso y, sobre todo, entregaremos más valor a nuestros clientes, accionistas y colaboradores.

Ruth de Solórzano
Presidente Ejecutiva

Junta Directiva

**Sentados:**

Juan David Correa,
Director Presidente Junta Directiva.

Claudia Urquijo,
Cuarta Director Propietaria.

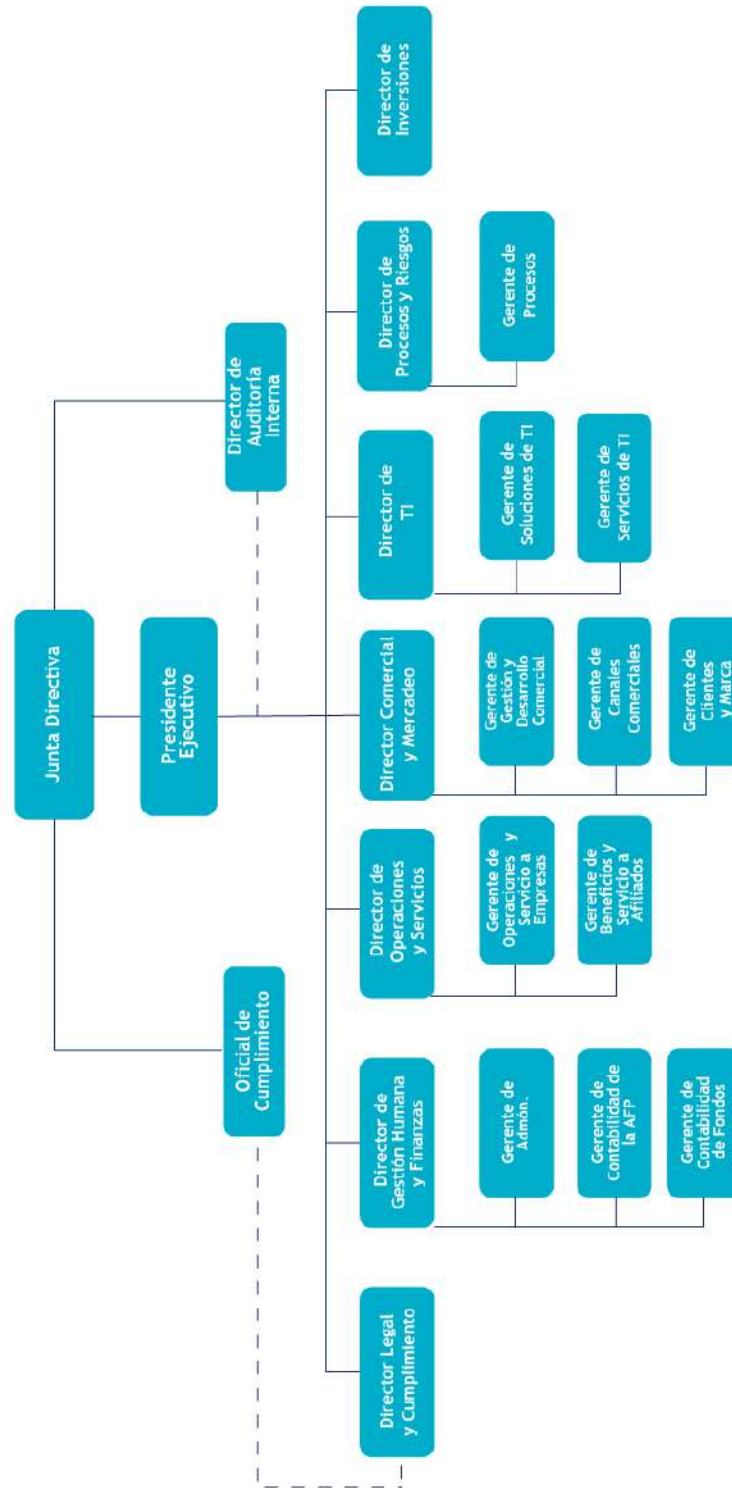
De Pie

Guillermo González,
Quinto Director Propietario

José Carlos Bonilla,
Director Secretario

Juan Luis Escobar,
Director Vicepresidente

Organigrama



Comité de Presidencia



Sentados: Marcelo Guerra, Director de Inversiones. Flor de María Novoa, Directora de Procesos y Riesgos. Aída Jeannette Renderos, Directora de Auditoría Interna. Rolando Cisneros, Director de Gestión Humana y Finanzas.

De pie: Fernando Arteaga, Director Legal y Cumplimiento. Ruth de Solórzano, Presidente Ejecutiva. Augusto Morales, Director Comercial y Mercadeo. Claudia Villacorta, Directora de Tecnología de la Información. Eduardo Sánchez, Director de Operaciones y Servicios.

Dirección de Gestión Humana y Finanzas

Gerencia de Administración

La Gerencia está conformada por el Departamento de Compras y Activos, el Departamento de Mantenimiento y el Departamento de Correspondencia y Archivo. El Departamento de Compras y Activos durante el año recibió y gestionó 1081 Solicitudes de Compra de diversos bienes o servicios requeridos para el funcionamiento de la compañía, logrando una efectividad de adquisición del 97%; y para lo cual se tramitaron diversos contratos y órdenes de compra, incluyendo la respectiva gestión de pagos. También se llevó a cabo una automatización del proceso de compras a través de Microsoft 360 – Flow/Sharepoint, que permitió agilizar los tiempos de respuesta en las solicitudes. Por otra parte, de manera rápida y confiable, se ejecutaron actividades de control para más de 4,941 bienes de la empresa, mediante el uso de equipo de lectura de datos inalámbrico, que permitió hacer una captura de la información ágil y con la cual se lograron tener 250 Actas firmadas de bienes asignados al personal, y la detección y reimpresión de 125 viñetas por deterioro.

El departamento de Mantenimiento trabajó dando soporte a todos los departamentos de la empresa. En Agencia San Miguel se instaló una planta eléctrica, como respaldo para brindar un servicio ininterrumpido a nuestros clientes ante un corte de energía. En las agencias Plaza Mundo Soyapango y Agencia Santa Ana se unificó el mobiliario y mejoró la rotulación, con la instalación de mueble de recepción y cambio de divisiones. Adicionalmente hemos estado enfocados en el mantenimiento preventivo con el objetivo de minimizar los riesgos de seguridad en las diferentes instalaciones y brindar el apoyo logístico para los eventos desarrollados en el año por las diferentes áreas de la empresa. El área de mensajería a lo largo del año contabilizó el traslado de 30,800 documentos y paquetes hacia instituciones externas relacionadas con nuestro negocio, así como entre las diferentes agencias y oficinas internas.

El Departamento de Correspondencia y Archivo alcanzó sus metas, cerrando el año con un total de 6.6 millones de documentos en administración, los cuales comprenden: 1,969,737 expedientes de afiliados, 105,020 expedientes de beneficios, 55,192 expedientes de empleadores y 4,453,146 planillas de pagos previsionales. Toda esta documentación además de administrarse físicamente se administra digitalmente y al cierre de 2019 se tienen 20.5 millones de imágenes, lo cual representa el 95 % de toda la documentación administrada en formato digital. En Correspondencia se procesaron 89,469 documentos para ser enviados a nuestros afiliados y empleadores, y se enviaron 262,725 estados de cuenta a los afiliados.

Gerencia de Contabilidad

Al cierre del año 2019, la Gerencia de Contabilidad de la AFP trabajó alineada con los objetivos estratégicos institucionales, a través de una cultura de gestión del cambio, aplicando sus tres pilares: flexibilidad, innovación y adaptabilidad. Estos lineamientos nos han permitido ser más competitivos y enfocados en una gestión eficiente, dinámica y creativa, que contribuye al logro de los objetivos de la Compañía, brindando un servicio de calidad a nuestros clientes, accionistas y público en general. El logro de estos objetivos es impulsado por las diferentes actividades realizadas: gestión de tesorería de la AFP, gestión de las inversiones de la posición propia, control eficiente de la ejecución presupuestaria, cumplimiento de las normativas aplicables orientadas a temas contables, tributarios y mercantiles, y la entrega oportuna de reportes financieros, presupuestarios y corporativos.

La tendencia a innovar nos impulsa como equipo a establecer nuevos mecanismos de respuesta para una gestión exitosa. En tal sentido, durante el presente periodo hemos identificado como principales logros los siguientes:

- ✓ Conversión mensual de la información financiera local a NIIF para consolidación con AFP Protección, nuestro accionista.
- ✓ Preparación y presentación de Estados financieros.
- ✓ Gestión del pago de retenciones de pensionados.

Con el apoyo de nuestra área de TI, iniciamos el proyecto de robotizar la Gestión de Pago de Retenciones de Pensionados para agilizar y asegurar dicho proceso, reduciendo tiempos y brindando un mejor servicio a nuestros pensionados. Adicionalmente, el sistema de control interno de la Compañía cuenta con el **Proceso de Gestión Financiero Contable**, que incluye 38 procedimientos y cinco más para el **Proceso de Inversiones de Fondos Propios**. Estos procedimientos a su vez incorporan **puntos de control** que dan seguridad razonable al proceso de generación y emisión de los reportes financieros. El 2019 fue un año de retos, pero con el apoyo y el compromiso del equipo, logramos superarlos.

Gestión de proyectos

Durante este año 2019, se han acompañado las decisiones del comité de presidencia y proyectos en la búsqueda de ser una empresa con foco en nuestros clientes, materializando nuestro portafolio de proyectos estratégicos. Con el objetivo de reafirmar las decisiones establecidas y mantener nuestro rumbo estratégico, contamos con un portafolio robusto de proyectos que nos permitirá ser pioneros en la transformación digital para el beneficio de nuestros clientes. Con ese objetivo en mente, estamos convencidos de que nuestra transformación digital es fundamental, por lo que nuestros proyectos estarán apoyados por las palancas de transformación digital que nos permitan el alcance de los mismos (rediseño de procesos, automatización, digitalización y analítica avanzada).

Sin perder de vista el factor humano como elemento clave en el logro de los proyectos, durante el año hemos tenido actividades como el “sueño Crece 2023” y “la puesta en común de proyectos” que nos han permitido tener una mirada a corto y largo plazo del negocio, identificando posibles apuestas que fueron evaluadas y discutidas por el comité de presidencia y proyectos, pero que nacen desde las personas que componen la empresa.

Gerencia de Contabilidad de Fondos

Durante el año, la Gerencia de Contabilidad de Fondos ha trabajado en los ajustes y cambios en función de implementar y adecuar procesos, actividades y controles para poder operativizar la contabilidad, la tesorería y la valoración de los fondos para el negocio de Aportaciones Previsionales Voluntarias (APV). Los resultados a las adecuaciones han tenido importantes avances a fin de poder efectuar los tramites de autorización con el regulador, y finalmente poder operar y ofrecer productos adecuados a nuestros clientes, durante el 2020. Lo anterior es producto del esfuerzo de un personal capaz, profesional y sobre todo comprometido con los objetivos planteados desde la planificación hasta la finalización del proyecto. Adicionalmente, se ejecutaron los procesos que corresponden al cumplimiento de los indicadores internos, alineados a la cadena de valor de Crece, así como los indicadores de cumplimiento de orden normativo. Entre las actividades a destacar se encuentran: la gestión de la tesorería, que incluye el pago oportuno de las obligaciones de los fondos de pensiones con afiliados, acreedores y la confirmación del pago oportuno de todos los derechos contractuales adquiridos; valoración de los portafolios de inversiones, la validación de los precios de cada título valor de acuerdo a las condiciones de mercado, y la elaboración de informes financieros presentando informes completos, correctos y de forma oportuna. Cada una de las actividades están orientadas a la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, logrando obtener resultados que son evidenciados mediante el cumplimiento de indicadores de la Gerencia y de otros procesos transversales al proceso financiero contable del fondo de pensiones tales como los reportes u opiniones de entes de auditoría. Como una buena práctica, los procesos de la Gerencia se ejecutan según los más altos estándares, garantizando que las transacciones financieras sean registradas de forma correcta, oportuna y

con los niveles de autorización delegados, reflejando la situación financiera real de los fondos de pensiones, proporcionando información confiable, así como observando el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas aplicables.

Adicionalmente, se lograron excelentes resultados con la automatización mediante robot del proceso para obtener los estados de cuenta bancarios diarios de los fondos de pensiones. Para el 2020 se tiene programado continuar desarrollando mediante la robótica, automatizaciones de procesos transversales y de alto impacto para una mejor eficiencia operativa.

Gestión Humana

Acompañar a nuestros clientes a cumplir sus sueños y metas es nuestro propósito como organización, lo anterior implica que, acompañar a nuestros colaboradores a alcanzar este mismo fin, es un foco fundamental para la gestión de personas en nuestra organización. En este sentido Gestión Humana, desde sus diferentes campos de acción, atracción de talentos, beneficios, formación, gestión de personas, cultura y comunicaciones internas, realizó acciones concretas que permiten a Creceer cumplir con su propósito. Uno de los ejes centrales de las actividades de Gestión Humana fue la promoción del nuevo pilar de cultura: flexible, adaptable e innovadora. Este nuevo rasgo de la cultura, adoptado desde nuestro accionista, es una respuesta a las demandas del entorno cada vez más volátil, incierto, complejo, ambiguo e hiperconectado (VUCAH) que caracterizan al mundo hoy. Esto requirió que los colaboradores, no solo conocieran el nuevo concepto que define al pilar, sino que también lo interioricen y para ello se integró este enfoque en las distintas actividades que durante el año se organizaron. Entre estas sobresale el Lanzamiento Estratégico 2019, el cual tuvo como tema central *¡En Creceer inventamos nuestro futuro!* Bajo esta premisa se invitó a los colaboradores a soñar con el mañana de la organización y ellos mismos protagonizaron el evento contando a sus compañeros los avances de los diferentes equipos en la búsqueda de la innovación y la mejora continua.

Por otra parte, en abril se habilitó el curso *Viaje de la Innovación* el cual tenía como objetivo alinear los conocimientos de los colaboradores sobre la innovación: concepto y características. Esta formación fue la excusa perfecta para lanzar en concurso *¿Cómo definimos la innovación en Creceer?*, en donde todos los colaboradores pudieron elegir la definición de innovación para Creceer a partir de las propuestas hechas por sus compañeros. La propuesta ganadora “Innovar es crear nuevas formas de servir a nuestros clientes que respondan a sus necesidades, dándoles soluciones sorprendentes” ha sido adoptada como nuestro concepto de innovación.

En junio se realizó el primer Encuentro de Líderes, dirigido a directores, gerentes y jefes, quienes a través de talleres y dinámicas reflexionaron sobre la importancia de ser flexibles, adaptables e innovadores. En esa misma actividad se presentó el nuevo modelo de liderazgo y se resaltó la importancia de cuidar el ser y perseguir sus sueños. Creceer se unió a la iniciativa regional en el Reto Esencia 2019, el cual consistió en que los empleados de toda la región compartieron en una plataforma cómo viven el nuevo pilar de cultura. El ganador del reto viajó a Medellín, Colombia, para conocer de primera mano las iniciativas de innovación de AFP Protección nuestro accionista. Esto promovió el intercambio de experiencias y la cultura que nos une.

En 2019, se impartieron 24,225 horas de formación con una inversión de 89,160.99 USD. Entre los nuevos conocimientos integrados este año, se puede mencionar la formación en Gestión del Cambio y el Modelo ADKAR para todos los líderes. Durante el segundo semestre se facilitaron actividades de formación para habilitar los equipos que liderarán la transformación digital. Los temas impartidos fueron: analítica, robótica (RPA), viaje del cliente, modelo de operación. En formación virtual destaca la habilitación del módulo de aprendizaje en la plataforma de Gestión Humana, Talentum, el cual arrancó con el ya mencionado curso de innovación. Esta herramienta también sirvió de plataforma para 3 cursos adicionales: Agente Sura AM, Ética y Gobierno

Corporativo y Seguridad de la Información. Por otro lado, la ganadora de la Beca Crecer, Alejandra Perezcassar de la Dirección Legal, inició sus estudios en Madrid.

Los cursos de e-learning, junto con la iniciativa *Caravana Talentum*, impulsaron el uso de Talentum y motivó a muchos a ingresar por primera vez. Al 30 de noviembre cerramos con un 96.4% de uso de la herramienta, superando en 11.4 puntos porcentuales a diciembre 2018. Talentum fomenta la autogestión e incentiva la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas.

Por otra parte, se fortaleció la comunicación interna, lo que implicó refrescar su imagen y replantear su objetivo buscando ser una herramienta para apalancar la estrategia organizacional, fortalecer la cultura y crear capacidades. En ese orden de ideas, se relanzaron los Círculos de Comunicación y se crearon nuevos formatos de comunicación como la Voz del Líder buscando apoyar a los líderes en su rol de emisarios favoritos y promotores de cultura. Adicionalmente, se creó la cuenta Gestión Humana te Informa para dar a conocer los beneficios de los empleados, decisiones y actividades del área.

Se acompañó al equipo de APV a preparar a la organización para la implementación del negocio voluntario mediante campañas de comunicación interna para el conocimiento del productos e identificación con el mismo, actividades de gestión del cambio para el equipo del proyecto, diseño de la malla curricular para APV y asesoría en el cambio de estructura en la fuerza comercial. Adicional el equipo de ventas finalizó el diplomado en Comercialización de Productos Financieros.

El dinamismo y las necesidades de la empresa requirieron la apertura de 48 nuevas vacantes, de las cuales 9 fueron promociones internas y 39 atracción de talento externo. Los puestos en su mayoría corresponden al área de tecnología. La dedicación en estos procesos de selección refleja nuestro enfoque con nuestra mirada de largo plazo y el enfoque en las personas.

Durante todo el año se trabajó fuertemente en hábitos de auto cuidado y bienestar. El programa *Vida Sana* y sus iniciativas *El Gran Perdedor* y *Salud Mental*, motivaron a los colaboradores a unirse a un estilo de vida y alimentación más saludable y educaron sobre la necesidad de cuidar de nuestras emociones y vida social. El área de Gestión Humana comprende la transversalidad de su rol para facilitar el logro de los objetivos de Crecer, atrayendo, seleccionando, desarrollando y reteniendo a quienes generan sus principales ventajas competitivas: las personas, teniendo como base para esto nuestra cultura y nuestros principios.

Dirección Comercial y Mercadeo

Actividad Comercial

Durante 2019, los equipos de la gestión de la Dirección Comercial y Mercadeo se enfocaron en el desarrollo de las actividades relacionadas con la generación de negocios, sino que tuvieron un importante involucramiento en proyectos relevantes para la organización.

En lo relativo a la generación de negocios, se desplegaron distintas acciones para el crecimiento de nuevos afiliados, se contribuyó con el esfuerzo de la compañía por mejorar los niveles de satisfacción y recomendación en los clientes, así como en la difusión de información y conocimiento sobre los cambios al sistema de ahorro para pensiones.

Como parte de la generación de valor para nuestros clientes, Crecer se embarcó en el desarrollo de una nueva línea de negocio, el Ahorro Previsional Voluntario (APV), cuyo marco de funcionamiento está considerado en las mejoras realizadas al sistema en el D. 747 del año 2017. Los cambios relacionados con el APV entraron en vigencia en septiembre 2019. Fue así que el pasado 10 de octubre de 2019 se presentó a la Superintendencia del Sistema Financiero la primera solicitud de autorización para el funcionamiento del primer Fondo de Ahorro Previsional Voluntario Crecer, llamado Balanceado-Moderado (FAPV-Crecer Balanceado Moderado). Luego de presentada la solicitud, se ha iniciado el proceso de validación con el supervisor.

Esperamos tener pronto buenas noticias para nuestros clientes interesados en contar con otras opciones de ahorro, fuera de la banca tradicional y como una ampliación a la oferta que ya Crecer le brinda a través de su Fondo de Pensiones Mandatorio. Con el inicio de funcionamiento de su primer Fondo de Ahorro Previsional Voluntario, Crecer ampliará sus capacidades para cumplir de mejor manera su promesa de marca al acompañar a sus clientes en la construcción de sus sueños y metas con soluciones de ahorro a lo largo de su vida.

Relacionamiento con clientes

A lo largo de 2019 continuamos profundizando nuestra oferta de valores agregados para contribuir con el bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestros clientes.

A través de nuestra oferta de alianzas para la generación de conocimientos, habilidades y competencias impartimos diversas conferencias de la mano de expertos locales e internacionales.

Cabe destacar, como evento especial, la participación de Crecer en la gira regional SURA SUMMIT por segundo año consecutivo. Este evento de gran impacto contó con el apoyo de SURA ASSET MANAGEMENT. En su segunda edición, CRECER-SURA SUMMIT convocó a más de 1,000 personas quienes escucharon la conferencia magistral “El Mundo está Mejor que Nunca y Pocos lo Saben” a cargo del profesor Steven Pinker, considerado por Foreign Policy y Time magazine como una de las cien personas más influyentes del mundo, ha sido catedrático de Harvard, Stanford y el MIT, psicólogo experimental, científico cognitivo, lingüista y escritor.

Crecer está genuinamente interesada en aportar valor a sus clientes. Por ello, se realizaron esfuerzos para la difusión de la cultura de previsión y ahorro, las actualizaciones en materia previsional, se ofrecieron distintas temáticas a través del Programa de Formación Gerencial, los talleres para empleadores y otras actividades que nos permitieron convivir y conocer mejor a nuestros clientes, así como indagar oportunidades de nuevos negocios. Mediante estas actividades se llegó a un aproximado de más de 2,000 personas.

Adicionalmente, se realizaron distintas visitas a medios informativos para explicar conceptos relacionados con el ahorro en general, la importancia del ahorro previsional, los beneficios de estar afiliado a Crece, nuestro Club de Pensionados, entre otros.

Asimismo, se realizó la tan esperada premiación a la Excelencia Previsional, en la que cual 36 empresas de diferentes sectores económicos se hicieron acreedores al reconocimiento que los acredita como empresas con el más alto sentido de compromiso y responsabilidad para sus empleadores en el cumplimiento de sus deberes de pago de planillas previsionales y promoción de la cultura previsional.

En otro ámbito, durante 2019, Crece continuó trabajando su presencia digital a través de sus distintos activos digitales, alcanzando un total de más de 700 mil visitas a su sitio web y más de 100 mil seguidores en las plataformas de Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn.

Proyectos

La gestión de proyectos fue un área de importante actividad. Esto nos permitió, en conjunto con los equipos de tecnología y la participación de distintas áreas de la organización, entregar los siguientes productos:

- ✓ Lanzamiento de un nuevo sitio web público
- ✓ Avances en las acciones para realizar actualizaciones de datos de forma remota con seguridad y garantizando el adecuado resguardo de la información del cliente.
- ✓ Desarrollo de funcionalidades de información al cliente para el proyecto de Ahorro Previsional Voluntario.

Recuperación de Mora Previsional

Los esfuerzos en la gestión de cobranza estuvieron orientados a la recuperación de cotizaciones previsionales en mora con empleadores que omiten el cumplimiento de sus obligaciones. En el 2019 realizaron **44,310** gestiones de cobro, por los canales de correspondencia, llamadas telefónicas y visitas del canal presencial a **3,759** empresas, lo que permitió la recuperación de US\$35.42 millones en cotizaciones no declaradas, ni pagadas oportunamente por los empleadores y que beneficiaron a **127,886** de nuestros afiliados. Por otra parte, se realizaron **118,811** notificaciones vía electrónico sobre omisiones de afiliados a **13,348** empleadores, dando cumplimiento a lo establecido en la normativa previsional.

Dirección de Operaciones y Servicios

GERENCIA DE OPERACIONES Y SERVICIOS A EMPLEADORES

En el ejercicio 2019, la efectividad del procesamiento de las afiliaciones fue del 92% y la cantidad de cambios de información procesados fue de 98,219.

Durante el ejercicio se implementó la notificación automática por medio de correo electrónico y mensajería a los nuevos afiliados, lo que ha permitido un contacto inicial en forma inmediata después de la aprobación de su afiliación.

En el proceso de Recaudación y acreditación de cotizaciones se registró un promedio de 94.21% de acreditación de las cotizaciones de los afiliados durante el mismo mes de pago, manteniendo así actualizadas las cuentas individuales de ahorro para pensiones.

El Departamento de Gestión de Cuenta Individual, continuó trabajando en el cumplimiento del compromiso de mejora continua del servicio al cliente, resolviendo el 100% de los requerimientos ingresados relacionados con afiliados y beneficiarios en trámite de pensión, lo cual contribuyó al otorgamiento oportuno de sus beneficios. Durante 2019 se ha continuado con la automatización de las actividades para la atención de necesidades de los empleadores, permitiendo brindar nuevos servicios electrónicos como el envío de solvencias y órdenes de liquidación por email, con lo que ofrecemos mayor cercanía, accesibilidad y agilidad en la atención a este segmento de clientes.

El Departamento de Servicio a Empresas brindó apoyo técnico a los empleadores y atendió un total de 40,990 requerimientos, el 100% atendido oportunamente.

Se continúa brindando atención especializada a empleadores en las agencias de mayor demanda de estos servicios.

GERENCIA DE BENEFICIOS Y SERVICIOS A AFILIADOS

Durante el 2019, las solicitudes de prestaciones ingresadas por los afiliados o sus beneficiarios ascendieron a 18,135, mostrando un crecimiento del 19% con respecto al 2018, conforme al siguiente detalle:

Tipo de Prestación	No de Solicitudes
Prestaciones de Vejez	8,856
Prestaciones de Invalidez	657
Prestaciones de Sobrevivencia	3,287
Anticipos de saldo	8,620
Total	21,420

El crecimiento de las solicitudes obedece a los trámites de Anticipo de Saldo, nuevo beneficio que se incorporó a partir de las mejoras al SAP contenidas en el Decreto Legislativo número 787. Esta nueva prestación está vigente desde el 6 de noviembre de 2017.

Los pagos de prestaciones en el período, se efectuaron de acuerdo al siguiente detalle:

Tipo de pago	Monto
Pensión de Vejez	\$181,974,908.05
Devolución de Vejez	\$49,378,810.56
Pensión de Invalidez	\$3,692,034.04
Devolución de Invalidez	\$89,583.96
Pensión de Supervivencia	\$33,210,902.49
Devolución de Fallecidos	\$404,676.88
Herencias	\$2,685,314.82
Excedente de Libre Disponibilidad	\$23,978.41
Devolución de Saldo a Extranjeros	\$ 4,588,998.35
Anticipos	\$49,419,385.67
Total	\$325,468,593.23

Como resultado de la gestión de Servicio al Cliente, durante el año 2019 se atendieron a 518,170 clientes, lo que representa un crecimiento del 4.34% en comparación con el año anterior, el nivel de satisfacción promedio fue de 88.6% hasta el cierre del año. Los tiempos de servicio promedios fueron de 6 minutos y 13 segundos, así mismo los de espera se mantuvieron óptimos, promediando 5 minutos y 11 segundos.

Finalmente, en el año 2019 se recibieron 185,333 llamadas en el Call Center con un nivel de atención promedio del 93% y de satisfacción del 86.6%.

Dirección de TI

La Dirección de Tecnología ha tenido avances importantes en su apuesta por apoyar la transformación digital de Crecer, y para ello ha habilitado las estrategias de digitalización, analítica, automatización y mejora de los procesos. En cuanto a la automatización, se han implantado 9 procesos robotizados desasistidos. Respecto de la analítica, se enfocó en reforzar las capacidades de los miembros del centro de excelencia con un plan acelerado de desarrollo a fin de hacer de la analítica una capacidad transversal en Crecer, al servicio del negocio.

En el aspecto de digitalización, durante el año 2019 se fortaleció el proceso de ingeniería de software apostando por la automatización del flujo de desarrollo de software para garantizar soluciones con los atributos de seguridad, disponibilidad y calidad que apoyen el mejor servicio a nuestros clientes.

Respecto a la construcción de soluciones, se desarrollaron 447 funcionalidades que fueron implementadas en producción a lo largo del año, como parte de 4 proyectos relacionados con la Sostenibilidad del Negocio Mandatorio y adopción de normas relacionadas con la reforma de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones; 3 proyectos que impulsaron la Innovación y Transformación Digital y un gran proyecto para incorporar el nuevo negocio de Ahorro Voluntario, como parte de la Transformación del Negocio de Ahorro e Inversión.

Como parte del proceso de mejora y con el propósito de reducir el “time to market”, se duplicó la frecuencia de instalaciones en producción durante el segundo semestre respecto del anterior de 2019, llegando a realizar 12 instalaciones mensuales en promedio.

También, para mejorar la calidad de los programas, se implementaron técnicas de desarrollo Devops, tanto para sistemas on-premise como utilizando herramientas en la nube, desde las cuales se crearon 17 nuevos flujos de evaluación de vulnerabilidades y buenas prácticas de programación. Para estos mismos flujos se incrementó la cobertura de pruebas automatizadas del código desarrollado de 80% a un 85%.

Adicionalmente, se implantaron mejoras sobre la gestión de los proyectos, ya que se adoptó la herramienta TFS de Microsoft, que ofrece un entorno para la gestión del desarrollo ágil de aplicaciones. La gestión de todos los proyectos se realiza en TFS a partir de junio del 2019, con lo cual se sustituyó la herramienta Trello. Con TFS se cuenta con controles del proceso de cada requerimiento y la eventual autorización para la instalación en producción, documentación que forma parte de las evidencias presentadas a las auditorías.

Por otro lado, durante el año 2019 se elaboró el procedimiento de Desarrollo Ágil de Aplicaciones para actualizar las prácticas y los controles automatizados.

Desde la Gerencia de Servicios de TI, se trabajó en la renovación del parque tecnológico a través de la sustitución de equipo comunicación de datos y telefonía IP, estaciones de trabajo y laptop, así como infraestructura de red. Todo esto asegura que las áreas de atención al cliente y áreas de backoffice cuenten con recursos apegados a las demandas de cómputo actuales. También, para mejorar la infraestructura y servicios en la atención a clientes, se renuevan el cableado estructurado de datos en Agencias Santa Ana y Soyapango. El proceso de Ingeniería de Software también se ha visto apoyado a través de la provisión de equipos informáticos robustos, lo cual permite trabajar con mayor fluidez con las tecnologías vigentes (microservicios, contenedores, etc.).

Durante el período se realizaron actividades para fortalecer la continuidad del negocio a través de la implementación de un enlace de fibra entre el Centro Alterno de Datos y el Centro Alterno de Operaciones de la

empresa. Esto permitió realizar la prueba anual de recuperación de TI en apego a los tiempos máximos establecidos, y además proporcionó a los usuarios mejores tiempo de respuesta en los aplicativos. Esta prueba anual incorporó la habilitación de un nuevo Centro de Operaciones y nuevos escenarios de ciberseguridad. El resultado de dichas pruebas fue altamente satisfactorio.

Las capacidades para la continuidad del negocio también han sido fortalecidas con la adquisición de nueva tecnología para la ejecución de respaldos y restauración de datos. Esta tecnología, que fue adquirida en el 2019 y cuya implantación finalizará a inicios de 2020, tiene como objetivos técnicos: acelerar los tiempos de respaldo y restauración de datos, reducir el espacio de almacenamiento requerido para estos procesos y hacer una réplica automática de los respaldos hacia el Centro de Datos Alterno. Todo esto ofrece beneficios tales como reducción de tiempos de respaldo de datos, lo cual repercute en la ejecución de procesos nocturnos; reducción de las ventanas de indisponibilidad ante necesidades de restauración; reducción de costos de operación en los procesos de respaldo y recuperación; disminución de riesgo de pérdida de datos por daños en cintas.

Dentro de la renovación de capacidades tecnológicas para brindar mejores capacidades de negocio, se ejecutó un proyecto para la implementación de una herramienta para la gestión documental y BPM. Esta iniciativa consistió en la sustitución del antiguo gestor documental, IBM Content Manager, por Laserfiche, la cual es una herramienta que ha permitido: mejorar y flexibilizar los procesos de gestión documental, diseñar estrategias modernas para el tratamiento de documentos, reducir tiempos en ciertos procesos de agencias y de backoffice, y brindar mayor seguridad en el resguardo de los documentos digitales. Con el proyecto de implantación de Laserfiche también se crea la capacidad para gestionar documentos y flujos de trabajo desde las aplicaciones empresariales, lo cual favorece a la estrategia de transformación digital. Gracias al buen desempeño del proyecto y a los logros obtenidos, Crece fue seleccionada como ganadora en el concurso Run Smarter Award, en la categoría Regional Choice Latin America. Este concurso, en el cual participan más de doscientas empresas a nivel mundial, es realizado anualmente por Laserfiche para dar reconocimiento a las empresas con los mejores casos de éxito. La premiación se llevará a cabo en el evento Laserfiche Empower 2020 Conference, en Long Beach, California.

El apoyo al proceso de Ingeniería de Software también fue un foco en el 2019, pues se trabajó en fortalecimiento de las capacidades para el diseño de arquitectura de software, a través de la contratación de una consultoría de arquitectura, cuyos objetivos fueron: 1) Crear capacidades para el diseño de arquitectura técnica y empresarial; 2) Implementar mecanismos para la provisión automática de recursos; 3) Implementar mecanismos para el despliegue automático de soluciones; 4) Construcción de componentes de arquitectura de carácter transversal. Luego del desarrollo de este esfuerzo, el equipo de la Gerencia de Soluciones cuenta con los conocimientos necesarios para diseñar e implementar software con base a los nuevos estándares de la industria (microservicios, contenedores, despliegue automático, etc.)

Respecto a los avances de ciberseguridad, se ha incorporado la automatización de la revisión del código de las aplicaciones críticas en ambiente productivo, lo cual ha dado mayor confiabilidad y seguridad a las soluciones provistas. Adicionalmente, se han creado políticas para la estandarización de métodos de encriptación de archivos y contraseñas seguras. Se ha implementado el uso de inteligencia para identificación y patrones de ataque (Open source intelligence) al monitoreo del Security Operation Center (SOC)

Se ha implantado comunicación entre capas de servicio de manera segura utilizando el protocolo de comunicación TLS1.3 que evitará que la información sea interceptada de manera fraudulenta en el uso de los aplicativos.

Dirección Legal y Cumplimiento

Durante este año, la Dirección Legal y Cumplimiento se enfocó en el desarrollo de un programa de ética y cumplimiento, en la estandarización del Sistema de Gobierno Corporativo, del fortalecimiento del programa de prevención de Lavado de Dinero y en la Asesoría Legal.

El programa de ética y cumplimiento es un conjunto de proyectos y actividades que se desarrollan con el objeto de fortalecer una cultura de comportamiento ético a partir de los principios de autogestión, auto regulación y autocontrol definidos en los Códigos de Gobierno y Ética y en la normativa externa que le son aplicables al negocio.

Uno de los principales proyectos es la divulgación de los Códigos de Gobierno y Ética acompañado de una formación virtual en la plataforma de Talentum para todo el personal. Dicha capacitación se complementa con una evaluación y además con un formulario de declaración de conflictos de interés. Dentro de este contenido destaca la radio novela interactiva que plantea dilemas éticos que se tienen que resolver a partir de la aplicación de la normativa interna y externa.

En cuanto al Sistema de Gobierno Corporativo se modificaron los Códigos de Buen Gobierno, de Conducta y Ética para actualizarlos a las mejores prácticas internacionales y a los lineamientos del accionista, además para cumplir con la normativa emitida por el Banco Central de Reserva. En estos lineamientos destacan el rol estratégico de la Junta Directiva, de los comités de apoyo y de los comités de la alta gerencia.

Esta generación de valor es producto de una adecuada estructura de la Junta Directiva en cuanto a número de miembros y perfil, con la participación de directores independientes, con un rol definido del Presidente de Junta Directiva, del Presidente Ejecutivo y del secretario.

Se han creado y en un su caso fortalecido, comités especializados para el apoyo a la Junta Directiva integrado por miembros de esta y además Comités de alta gerencia integrados por la Administración. Tanto las Juntas como los comités tienen sus propios reglamentos que establecen sus funciones y sus procedimientos. Se establece un cronograma general, que desarrolla una agenda acompañada de un material de apoyo. Toda esta dinámica a través de una herramienta tecnológica del accionista.

Además, se han incorporado como buenas prácticas, la sesión de la Junta Directiva sin la Administración y la autoevaluación. En adición se ha actualizado la información sobre este tema en la página Web.

El programa de Prevención de Lavado contiene una serie de actividades que se desarrollan durante el año y que de manera periódica se informan a las instancias de Gobierno respectivas para su seguimiento. Existe un comité de lavado que sesiona y conoce de los temas antes que el oficial de cumplimiento lleve su informe al Comité de Auditoría y a la Junta Directiva. Se ha fortalecido la estructura con la incorporación de un analista, quien está certificado en el uso de la herramienta Monitor Plus. Tanto el director como el oficial de cumplimiento están certificados por FIBA. Este programa también contempla la formación virtual y evaluación de lavado de dinero y activos a todo el personal una vez al año. Además, se han atendido las observaciones del regulador para fortalecer los controles automáticos ya implementados.

Finalmente, para la prevención del riesgo legal se acompaña a todas las áreas de la organización brindando asesoría legal para la toma de decisiones dentro de los procesos de la cadena de valor tales como elaboración de contratos, registros, gestiones gubernamentales, procesos administrativos, judiciales y en la asesoría e

implementación de la normativa prudencial emitida por el regulador. De forma muy específica gestionamos la recuperación de las cotizaciones no pagadas por la vía judicial en los tribunales de lo mercantil y en los procesos penales requeridos por la Fiscalía General de la República.

Ha sido un año de muchos retos y nos sentimos muy agradecidos por la oportunidad de crear valor a nuestros afiliados y demás grupos de interés.

Dirección de Inversiones

Fondo de Pensiones

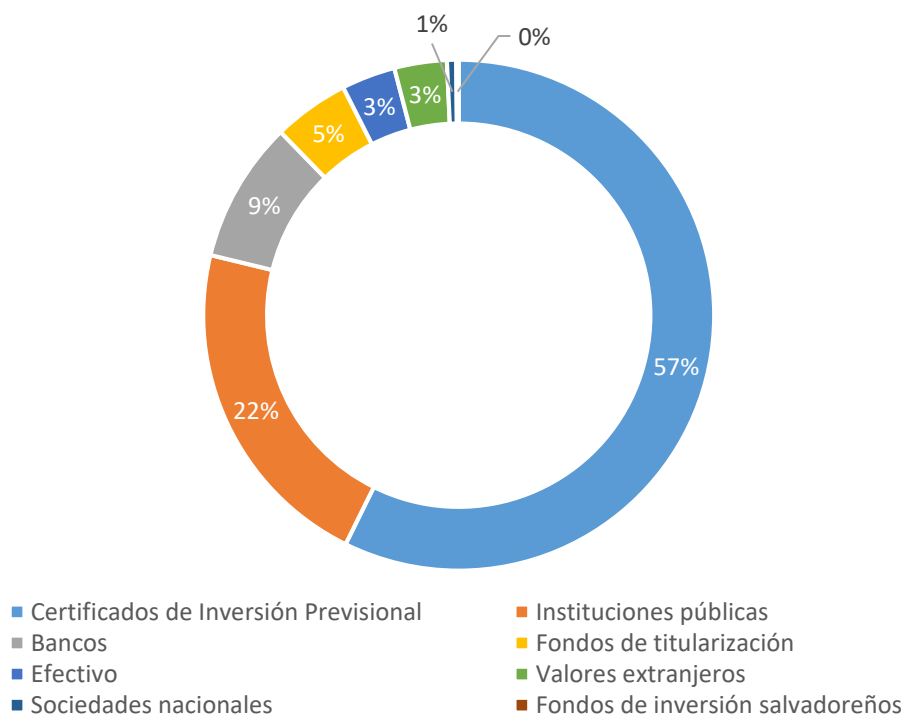
El Patrimonio total de los Fondos de Pensiones administrados por Crecer al cierre de diciembre 2019 fue de USD 5,595.7 millones, de los cuales USD 5,152.2 millones pertenecen al Fondo Conservador y USD 443.5 millones al Fondo Especial de Retiro. Estos recursos representan el 47.5% del total del Sistema de Ahorro para Pensiones

Inversiones del Fondo

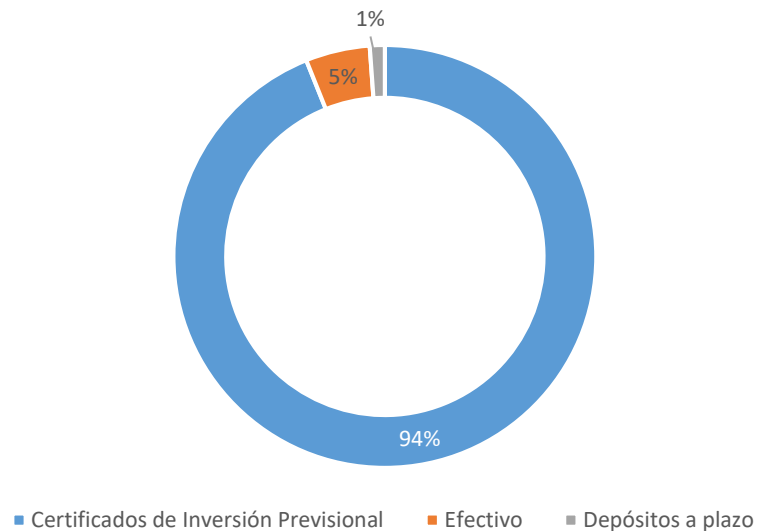
Los recursos que AFP Crecer recibe en concepto de cotizaciones de sus afiliados son invertidos atendiendo lo señalado por la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones y su normativa, los límites fijados por el Comité de Riesgo y la Política de Inversión de los Fondos de Pensiones. El objetivo de las inversiones es la obtención de una adecuada rentabilidad en condiciones de seguridad, liquidez y diversificación de riesgo.

A diciembre 2019, la composición de la cartera de los Fondos de Pensiones fue la siguiente:

Fondo de Pensiones Conservador AFP Crecer
al 31 de diciembre de 2019



Fondo Especial de Retiro AFP Crecer
al 31 de diciembre de 2019



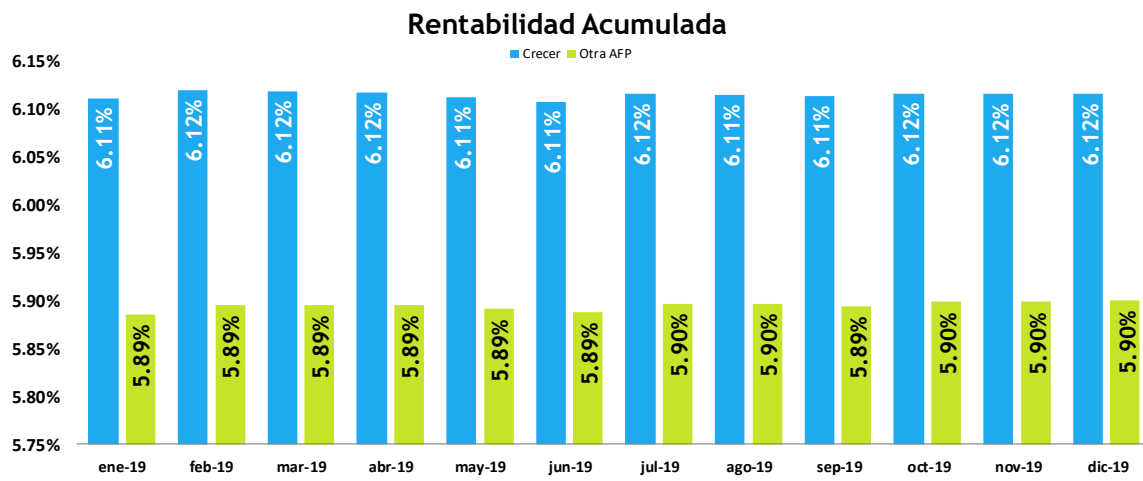
Rentabilidad y valor cuota

El año 2019 fue un año retador para los mercados financieros, la guerra comercial entre Estados Unidos y China y la incertidumbre de la salida de Reino Unido de la Unión Europea fueron los responsables de la alta volatilidad experimentada en este período. No obstante, en el último trimestre del año hubo un buen desempeño por optimismo en los mercados financieros en relación con los temas mencionados anteriormente y en el crecimiento de la ganancia de las empresas.

En el caso específico de El Salvador, en temas fiscales, experimentó un año bastante estable sin necesidades de aprobación de nuevas deudas importante durante el año, a pesar de cambio del gobierno a mediados del año.

Además, luego de los resultados de las elecciones Presidenciales, los mercados no han sido afectados por el cambio de Gobierno, con las expectativas de que se genere mejor ambiente de inversión y no aumentar el déficit fiscal del país.

En este contexto, el Fondo de Pensiones Conservador administrado por AFP Crecer continuó mostrando su liderazgo en la Rentabilidad Nominal Acumulada desde junio 1998, la cual fue de 6.12% a diciembre 2019. La rentabilidad nominal de los últimos doce meses a ese mismo mes fue 6.21%.



Dirección de Auditoría Interna

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva, de aseguramiento y consultoría, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de la entidad con un enfoque sistemático y disciplinado que permite evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno; basa su opinión en los resultados de los trabajos de auditoría ejecutados bajo metodología de riesgos y priorizados dentro del ciclo de auditoría definido para tres años, revisado y ajustado cada año según los requerimientos de la organización y el entorno. Reporta funcionalmente al Comité de Auditoría y administrativamente a la Presidencia de la organización.

La metodología utilizada partió del análisis de diferentes insumos: el modelo de negocio, la planeación estratégica de la organización, la cadena de valor o red de procesos, el marco de gestión de riesgo, las expectativas de los clientes internos, las expectativas del Comité de Auditoría, mejores prácticas de la Unidad de Auditoría del Accionista, los requisitos regulatorios, el contexto externo, interno y competitivo, los estados financieros, el presupuesto y el estado del Sistema de Control Interno de la organización. Adicionalmente se consideró como base fundamental el marco para la práctica profesional de la Auditoría Interna. Como resultado del análisis anterior, se obtuvo una comprensión suficiente de los sistemas de información y de control interno, así como de los negocios, apetito de riesgo y riesgos de la entidad, determinando las prioridades de la actividad de Auditoría Interna, de acuerdo con su impacto en los componentes estratégicos de la organización, la significatividad del riesgo y la exposición, así como la calidad de los controles de los procesos críticos y de soporte. Este plan fue presentado y aprobado en el Comité de Auditoría y Junta Directiva en la sesión del 12 de diciembre de 2018.

El plan de auditoría incluyó el desarrollo de 34 trabajos, entre ellas, actividades de aseguramiento y consultoría a la Administradora y a los Fondos de Pensiones, considerando el hecho relevante que auditoría interna apoyó al negocio a través de consultoría desde el levantamiento, documentación e implementación de los procesos que soportaran la operación de los Fondos de Ahorro Previsional Voluntario, con el fin de validar su pertinencia y que se encuentren alineados con las directrices de la organización, validar su cumplimiento normativo para disminuir el riesgo que la autorización fuera denegada.

Además aparte de la priorización se incluyeron los trabajos de revisión anual siguientes: Gestión de la Seguridad de la información, Evaluación de la Gestión Integral de Riesgos, Continuidad del Negocio, Gestión Antilavado, Gestión de Gobierno Corporativo y un trabajo de Aseguramiento sobre cambios realizados en los sistemas de información, con el fin de asegurar el cumplimiento a la normativa emitida a la fecha, con alcance de la normativa NSP- 14, normas técnicas para el manejo de las cuentas corrientes y del funcionamiento del proceso de Recaudación, Acreditación y Remisión de información a los afiliados al Sistema de Ahorro para Pensiones; NSP-19, normas técnicas para la gestión de la mora previsional, omisiones e inconsistencias de cotizaciones en el Sistema de Ahorro para Pensiones; y la NSP-21, normas técnicas para la afiliación al sistema de ahorro para pensiones.

Se presentó al Comité de Auditoría una solicitud para cancelar dos trabajos, la cual fue aprobada. Uno de ellos fue reemplazado por la revisión de cambios de los sistemas de información por normativa.

Actividades de seguimiento

A fin de evaluar de manera permanente la gestión y los resultados para la definición oportuna de acciones, la Auditoría Interna llevó a cabo actividades de seguimiento, reporte y conversaciones en diferentes espacios y

reuniones entre Comité de Auditoría, Junta Directiva, Auditoría Externa, reguladores, primera y segunda líneas de defensa de la organización y Auditoría Interna del accionista.

Plan estratégico de Auditoría Interna

Con el objetivo de ser una función de Auditoría de Clase Mundial, se realiza un ejercicio de planeación estratégica anual para un ciclo de tres años donde se revisan la consistencia del modelo de auditoría, el plan estratégico y los proyectos internos que se llevarán a cabo para alcanzar dicho objetivo.

A continuación, se presentan los principales resultados del desarrollo de los proyectos internos durante el año 2019:

Proyectos y principales logros:

- ✓ Mejorar la eficiencia y eficacia de la Auditoría interna.
- ✓ Cuantificación sobre el valor agregado de los hallazgos y recomendaciones de los trabajos de Auditoría Interna.
- ✓ Se realizaron ajustes en la metodología: mejoras en la documentación de papeles de trabajo y formatos requeridos para las auditorías, mejoras en la planeación estratégica, incorporación de Macrotemas y nueva metodología 2FM.
- ✓ Uso de herramientas (CAATs, inteligencia de datos, auditoría continua, automatización de pruebas).
- ✓ Se continúa trabajando en la implementación de soluciones para el análisis de datos, que ayuden a mejorar la eficiencia, alcance y confiabilidad del proceso de Auditoría Interna.
- ✓ Contar con un proceso de auditoría interna bajo mejores prácticas (PAMC).
- ✓ Participación del equipo de auditoría en las mesas de sinergia de auditoría corporativa
- ✓ Participación en el proyecto Desarrollo de capacidades de analítica.

Dirección de Procesos y Riesgos

En el 2019, Crece continuó impulsando la eficiencia y la transformación de su cadena de valor y sus respectivos procesos focalizándose en el cliente; así como en la implementación de mejores prácticas internacionales para la gestión de riesgos. La Junta Directiva conoció semestralmente informes sobre la referida gestión, correspondiéndole al Comité de Riesgos y Cumplimiento su seguimiento periódico.

Gerencia de Procesos

Durante el 2019, se trabajó en el diseño y actualización de la documentación interna de procedimientos, estructura organizativa, descriptores de puestos, reglamentos, códigos, políticas, planes, metodologías, distribuciones físicas, lineamientos, entre otros, contribuyendo a fortalecer el Sistema de Control Interno, al cumplimiento normativo y a la optimización de los procesos mediante la implementación de mejores prácticas a través herramientas tecnológicas, formas de trabajo y al mejoramiento continuo de los mismos.

Es de resaltar que con la próxima implementación del Ahorro Previsional Voluntario y los cambios en el entorno, se hizo mucho énfasis en la adecuación de la cadena de valor que permita contar con procesos y sub procesos ágiles, flexibles y pensados en el cliente.

Departamento de Riesgo Operativo:

Durante 2019 se presentaron a los respectivos comités los temas más relevantes relacionados con riesgos operativos y se continuó con la identificación y medición de los riesgos y controles para los procesos definidos en la cadena de valor. Para la actualización del perfil de riesgo, se incorporaron los hallazgos de auditorías, resultados de reuniones sostenidas con los dueños de los procesos y los eventos materializados de riesgo operacional, registrados y reportados por las áreas.

Con relación a la continuidad del negocio, se diseñó y autorizó el Plan de Continuidad del Negocio, además se diseñaron procedimientos de contingencia de los subprocesos críticos los cuales fueron probados y se modificó el análisis de impacto de negocio (BIA) para actualizar lo referente a los subprocesos de la cadena de valor relacionados con el nuevo producto de Ahorro Previsional Voluntario. Se reforzó la infraestructura tecnológica y se realizaron pruebas de continuidad del negocio integral activando los centros alternos de operaciones y datos, obteniendo resultados exitosos.

Departamento de Seguridad de la Información y Gestión Antifraude:

Durante el año 2019, como parte del plan de trabajo del área, se actualizó la política de seguridad de la información y se elaboró la política de clasificación de activos de información, alineando los esfuerzos en materia de seguridad para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Dentro del programa de capacitación y cultura en seguridad de la información, se brindó sensibilización a los colaboradores de nuevo ingreso durante el año y se desarrolló un curso en seguridad de la información para todos los colaboradores.

Departamento de Riesgos Financieros:

AFP Crecer cuenta con políticas, manuales, metodologías y procedimientos para la gestión de los riesgos financieros de los fondos de pensiones administrados y de los recursos propios.

El Fondo de Pensiones Conservador en el año 2019 invirtió en 2 nuevos emisores y se inició la inversión a través de fondos de inversión. Al 31 de diciembre de 2019, los activos del fondo presentan la siguiente distribución por clasificación de riesgo:

Clasificación de riesgo	AUM Valorados (MM)	Participación (%)
Sin clasificación	\$2,958,625,650	57.4%
Soberano	\$1,025,048,817	19.9%
AAA	\$539,754,690	10.5%
AA	\$180,065,594	3.5%
AA-	\$132,591,047	2.6%
A+	\$102,058,028	2.0%
A-	\$24,500,914	0.5%
AA+	\$16,128,345	0.3%
Cash	\$175,846,719	3.4%
Total general	\$5,154,619,804	100%

Nota: Sin clasificación: CIP's y disponibilidad

Los depósitos a plazo menores a 90 días son considerados disponibilidad

Para fondos extranjeros se tomó la clasificación de país

CIP, Certificados de Inversión Previsionales

Responsabilidad Social Corporativa

Como organización, Crece reconoce su incidencia en el desarrollo del país, no sólo por el impacto económico de su gestión sino también por la posibilidad de influir en la generación de capacidades que incidan en la calidad de vida y bienestar de los salvadoreños. Por ello, Crece asocia el concepto de Responsabilidad Corporativa desde el alcance de la Sostenibilidad, la cual se definimos como la construcción permanente de confianza con las personas y las empresas, logrando relaciones de largo plazo que nos permita crecer juntos.

Crece fundamenta su estrategia de Sostenibilidad en sus principios corporativos: Respeto, Transparencia, Equidad y Responsabilidad, en sus objetivos estratégicos y los lineamientos definidos por su accionista. Así, se establecen unos focos de trabajo, los cuales son:

**Cuidamos los recursos:**

Analizando nuestras decisiones de inversión garantizando el cuidado del entorno y el desarrollo de la sociedad.

**Creamos capacidades para el desarrollo:**

Fomentando el conocimiento y abriendo caminos para el ahorro a través de la generación de capacidades y confianza.

**Acompañamos tus decisiones:**

Promoviendo la toma de decisiones correctas que impacten el bienestar desde hoy y para una vejez tranquila.

**Aportamos al fortalecimiento de la institucionalidad:**

Trabajando de la mano de organizaciones, instituciones y gobiernos, para reflexionar, investigar e incidir en las dinámicas públicas y así lograr la construcción de un mejor sistema de ahorro.

Inversión Social

Desde la perspectiva de la inversión social, se apoyan iniciativas que están relacionadas directamente con los públicos de interés de la organización, alineadas a los focos de sostenibilidad y en congruencia con la estrategia

organizacional. Por lo tanto, el componente de inversión social contribuye a garantizar la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

De acuerdo con cada grupo de interés, se han establecido mecanismos puntuales de apoyo y abordaje, tal es el caso de clientes actuales (afiliados y pensionados). El acercamiento y relacionamiento con cada grupo nos permite conocer sus características y necesidades a fin de diseñar formas más adhoc de colaborar con su bienestar. Además, se brindó apoyo a organizaciones que se acercan a otros grupos relevantes tales como jóvenes, y organizaciones de beneficencia.

En el ámbito de la inversión social, los principales ejes de acción se centran en:

- ✓ Club de Pensionados
- ✓ Educación Financiera
- ✓ Apoyo a la juventud para su empleabilidad y generación de capacidad emprendedora
- ✓ Voluntariado corporativo

En lo relativo al Club de Pensionados Crecer, las actividades realizadas fueron:

- ✓ 46 Talleres de Manualidades y más de 184 horas de clases
- ✓ 145 Clases de baile
- ✓ 177 clases de Tenis de Mesa
- ✓ Donación de Sillas de Rueda
- ✓ 154 asistentes a Jornada de Salud Visual
- ✓ 35 pares de lentes con graduación donados y 71 bonos de apoyo económico para adquisición de lentes con graduación
- ✓ 386 lentes de visión sencilla donados a pensionados y afiliados
- ✓ 12 Charlas Médicas
- ✓ 12 Charlas Motivacionales
- ✓ Acompañamiento a 3 actividades de voluntariado (Sumando Voluntades de Voluntariado Regional de Grupo Sura, Olimpiadas Especiales El Salvador, visita a asilo San Vicente de Paul.

En el ámbito de la promoción de la Educación Financiera, Crecer aportó a la difusión de la cultura del ahorro y la previsión. Este objetivo se aborda de diferentes formas, pero principalmente a través de conferencias sobre el funcionamiento del Sistema de Ahorro para Pensiones, charlas en empresas y en centros educativos sobre ahorro y pensión. Asimismo, charlas a jóvenes sobre la importancia del hábito del ahorro y prácticas para su fomento.

También se realizaron acciones de apoyo a jóvenes mediante iniciativas con enfoque en el fortalecimiento de habilidades blandas y formación en valores, liderazgo y emprendedurismo mediante iniciativas como Joven con Valor, apoyo a congresos de jóvenes para alentar en ellos el espíritu emprendedor, así como diversos congresos universitarios, entre otras actividades.

Finalmente, los empleados de Crecer se unieron a la iniciativa Sumando Voluntades como parte del Voluntariado Regional SURA. En el contexto de esta actividad, más de 100 voluntarios de Crecer, junto a varios de sus familiares y pensionados del Club de Pensionados acompañaron la realización de actividades de remozamiento y mejora de la infraestructura del Centro Escolar 10 de Octubre. En la actividad se realizaron tareas de pintura, readecuación de espacios y salones de clase, jardinería, entre otros, beneficiando a más de 600 estudiantes de dicho centro escolar.

Anexos

Ingreso Base de Cotización Promedio

Mes	AFP Crece r
Enero	\$670.55
Febrero	\$643.25
Marzo	\$637.78
Abril	\$644.70
Mayo	\$655.77
Junio	\$655.51
Julio	\$660.16
Agosto	\$649.51
Septiembre	\$654.91
Octubre	\$649.54
Noviembre	\$644.83
Diciembre	\$659.18

Afiliados Totales Acumulados

Mes	No. de Afiliados
Enero	1,696,706
Febrero	1,702,882
Marzo	1,709,250
Abril	1,713,642
Mayo	1,720,152
Junio	1,725,662
Julio	1,732,465
Agosto	1,738,313
Septiembre	1,743,507
Octubre	1,749,715
Noviembre	1,756,372
Diciembre	1,760,755

Afiliados por Rangos de Edad

Rangos de edad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
De 10 a 14 años	61	61	54	49	40	37
De 15 a 19 años	57,346	57,917	57,855	56,582	56,911	56,581
De 20 a 24 años	270,730	270,556	269,895	269,339	268,475	268,651
De 25 a 29 años	275,474	277,053	276,797	277,349	278,785	281,131
De 30 a 34 años	241,330	241,520	243,265	245,606	247,799	248,845
De 35 a 39 años	218,104	216,114	217,199	217,666	216,349	214,653
De 40 a 44 años	210,866	212,923	213,993	215,564	216,300	217,271
De 45 a 49 años	158,207	158,495	159,996	160,324	161,720	162,593
De 50 a 54 años	113,923	115,340	116,340	116,723	117,808	118,159
De 55 a 59 años	75,204	76,569	76,679	76,355	77,099	77,951
De 60 a 64 años	41,392	41,816	42,162	42,579	42,813	43,232
De 65 a 69 años	22,652	22,859	23,048	23,252	23,494	23,701
De 70 a 74 años	9,826	9,987	10,202	10,398	10,613	10,816
De 75 a 79 años	1,424	1,502	1,590	1,678	1,766	1,859
De 80 a 84 años	98	100	103	104	106	106
85 ó más	69	70	72	74	74	76
Total	1,696,706	1,702,882	1,709,250	1,713,642	1,720,152	1,725,662

Rangos de edad	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
De 10 a 14 años	36	37	32	29	25	21
De 15 a 19 años	56,705	56,238	55,825	56,160	56,496	55,704
De 20 a 24 años	268,829	267,407	267,887	267,439	266,982	266,894
De 25 a 29 años	280,828	280,984	281,800	283,371	284,921	284,550
De 30 a 34 años	250,446	252,562	253,654	254,229	255,638	256,212
De 35 a 39 años	214,329	215,938	213,973	213,371	213,339	214,024
De 40 a 44 años	218,205	218,065	219,482	220,141	220,848	221,757
De 45 a 49 años	163,879	165,800	166,631	168,041	169,305	170,542
De 50 a 54 años	119,260	119,808	120,899	121,791	121,976	122,378
De 55 a 59 años	79,026	79,518	80,173	81,195	81,983	82,712
De 60 a 64 años	43,792	44,297	44,853	45,262	45,690	46,287
De 65 a 69 años	23,896	24,061	24,440	24,504	24,705	24,901
De 70 a 74 años	11,070	11,314	11,474	11,668	11,842	12,047
De 75 a 79 años	1,979	2,098	2,195	2,320	2,427	2,527
De 80 a 84 años	108	109	111	113	114	168
85 ó más	77	77	78	81	81	31
Total	1,732,465	1,738,313	1,743,507	1,749,715	1,756,372	1,760,755

Número de Agentes Previsionales

Mes	Agentes acreditados
Enero	65
Febrero	65
Marzo	65
Abril	64
Mayo	63
Junio	61
Julio	59
Agosto	59
Septiembre	57
Octubre	56
Noviembre	56
Diciembre	55

Estados financieros

- Estados financieros AFP Crece
- Estados financieros Fondo Conservador
- Estados financieros Fondo Especial de Retiro