

MEMORIA DE
SOSTENIBILIDAD
2024



Índice

- **Carta del Consejo Administrativo**

- **Somos ANDA**

- Sobre ANDA
- Reconocimientos del ejercicio 2024

- **Compromiso con la Sostenibilidad**

- Estrategia de Sostenibilidad
- Análisis de Materialidad
- Contribución a la Agenda 2030

- **Compromiso humano**

- Satisfacción de nuestros afiliados
- Bienestar y desarrollo de las comunidades
- Bienestar y desarrollo de nuestro equipo

- **Integridad institucional**

- Estructura y composición del Consejo Administrativo
- Comportamiento ético e integridad profesional
- Crecimiento responsable
- Comunicación efectiva, confiable y transparente
- Gestión responsable de los datos
- Gestión de proveedores y socios estratégicos

- **Conciencia ambiental**

- Gestión ambiental
- Gestión responsable de los recursos naturales
- Gestión de residuos

- **Sobre esta Memoria**

- Alcance y lineamientos de la Memoria



Carta del Consejo Administrativo

MEJORAR LA VIDA Y FUTURO DE NUESTROS SOCIOS Y SUS FAMILIAS

En ANDA creemos que un futuro más humano es posible y en la solidaridad organizada como la herramienta para su construcción. Nuestro propósito es mejorar la vida y el futuro de nuestros socios y sus familias. Somos una comunidad en movimiento, integrante de la economía social, donde el aporte de cada uno de nuestros socios genera beneficios para todos.

Como asociación sin fines de lucro, reunimos a más de 238.000 socios y estamos presentes en todo el país con más de 50 sucursales. Nuestro objetivo es fortalecer los vínculos en cada localidad en la que somos parte. Somos un agente de cambio social y estamos convencidos que nuestra cultura de servicio es la forma de hacer la diferencia.

Estamos orgullosos de presentar nuestro primer informe de sostenibilidad, el cual deja registro de las acciones que como institución impulsamos y desarrollamos, así como de nuestro fuerte compromiso con las personas y la comunidad.

Entendemos a la sostenibilidad como un modelo de gestión transversal que guía nuestras decisiones y prácticas cotidianas. Impulsan nuestras decisiones tres ejes fundamentales: el compromiso humano, la integridad institucional y la conciencia ambiental.

Creemos en un crecimiento responsable de nuestra actividad, a través de una gobernanza sólida y ética que potencia el valor social y económico que ANDA aporta a nivel país.

Asimismo, estamos convencidos en la importancia de construir, cada día, una mejor y mayor conciencia ambiental impulsando el impacto positivo en nuestras acciones para con el medio ambiente. Finalmente, es el compromiso humano - la forma en la que hacemos las cosas con nuestros socios, funcionarios y la comunidad en su conjunto - lo que hace la diferencia.

En un mundo donde el individualismo, la automatización y la rapidez prevalecen, en ANDA creemos en la importancia de estar para el otro, de hacerse el tiempo, de conectar, de escuchar.



● Mensaje del Consejo Administrativo

● Somos ANDA

● Compromiso con la Sostenibilidad

● Compromiso Humano

● Integridad institucional

● Conciencia ambiental

● Sobre esta memoria

Creemos en la importancia de servir como forma de solidarizarse con el ser humano. Es asumir que su bienestar también nos toca. Que si una persona se va mejor de este lugar por cómo la tratamos, entonces hicimos algo que vale. Aunque no se vea. Y también es algo más: servir es construir sentido común.

Porque en ANDA creemos en acompañar, en cuidar, en estar. Y eso, en estos tiempos, es revolucionario.

Gracias a todos nuestros socios por elegirnos día a día. Gracias a nuestro equipo por hacerlo posible.

Consejo Administrativo





Somos ANDA

- Sobre ANDA
- Reconocimientos del ejercicio 2024



● Mensaje del Consejo Administrativo

● Somos ANDA

● Compromiso con la Sostenibilidad

● Compromiso Humano

● Integridad institucional

● Conciencia ambiental

● Sobre esta memoria

Sobre ANDA

Somos la Asociación Nacional de Afiliados, una organización sin fines de lucro que, desde 1933, acompaña a los uruguayos en su vida cotidiana.

A través de un **modelo de solidaridad organizada**, ofrecemos diversos servicios accesibles promoviendo la inclusión, la solidaridad y el bienestar colectivo.

SOMOS ANDA

Fortalecer la comunidad ANDA

Evolución del trabajo

Crecimiento responsable

Cultura de servicio

Nuestra base es la **Cultura de servicio**, entendida como el valor superlativo en todo lo que hacemos. Este compromiso se sostiene bajo el paraguas protector de nuestra entidad, guiada por el sentido de pertenencia y alineada con nuestra misión y visión. A esto lo llamamos: **Somos ANDA.**

>> [CONOCÉ MÁS](#)

+238.000 socios activos

19 departamentos del país

+50 sucursales en las que ofrecemos atención personalizada

[CONOCÉ NUESTROS CENTROS DE ATENCIÓN PRESENCIAL ACÁ](#)



NUESTROS SERVICIOS

Brindamos una amplia gama de servicios orientados a acompañar y satisfacer diversas necesidades de la vida familiar, entre ellos:



- **Garantía de alquiler para vivienda o comercio:** contamos con [49.943 contratos activos al 30 de setiembre 2024](#) que respaldan el acceso a soluciones habitacionales y comerciales.



- **Servicio Financiero:** disponibles en formato de [préstamos personales y tarjeta de crédito](#), adaptados a las posibilidades y necesidades de nuestros afiliados.



- **Turismo:** promovemos el esparcimiento y actividades grupales. [Cada año se organizan más de 300 excursiones y paseos de turismo interno, con la participación de cerca de 8.000 personas en dichas excursiones.](#) Participamos de los planes de Turismo para Todos del Ministerio de Turismo.



- **Servicio médico:** disponemos de un policlínico en Montevideo con múltiples especialidades ambulatorias y servicios de diagnóstico. En el interior del país, ofrecemos cobertura médica a través de convenios con prestadores de salud locales. [Anualmente, más de 10.000 pacientes acceden a este servicio.](#)



- **Servicio odontológico:** contamos con [90 sillones odontológicos distribuidos en 40 localidades de todo el país](#), y con un equipo profesional en continua formación. Avanzamos en la certificación UNIT en nuestras 6 principales sedes odontológicas. [Cada año, aproximadamente 30.000 personas son atendidas, cuidando su salud bucal.](#)



- **Otros Servicios:** contamos con otros servicios a disposición de nuestros afiliados como el [Servicio Fúnebre](#), el [Servicio de Asesoramiento Jurídico](#) y la posibilidad de obtener una [Tarjeta Prepaga](#) a través de Dinero Electrónico ANDA, entre otros.



Servicio*	Socios**	Transacciones/Uso***
Tarjeta	98.097	2.703.412
Retiros en efectivo	31.753	229.436
Préstamos (1)	104.580	255.617
Alquileres (2)	59.507	64.145
Servicio médico (3)	10.622	43.742
Servicio odontológico	29.061	164.463
Turismo (4)	8.705	14.382
Teleasistencia	134	

PROGRAMA TURISMO PARA TODOS

ANDA participa en un programa impulsado por el Ministerio de Turismo donde se promueve la inclusión social a través del turismo y está dirigido a socios y no socios de ANDA. Mediante un subsidio de hasta el 40% del valor del paquete, facilitamos el acceso a salidas nacionales con pernocte para personas con ingresos mensuales inferiores a un monto que determina el Ministerio. Quienes cumplen con este requisito pueden acceder a experiencias turísticas accesibles y de calidad, abonando un precio bonificado en lugar del costo total.

165 PERSONAS VIAJARON EN EL MARCO DE ESTE PROGRAMA DURANTE 2024

No ofrecemos productos o servicios prohibidos o de motivo de preocupación para los grupos de interés. ** Se incluye la cantidad de socios que usaron cada servicio en el período. Debido a que un socio, en general, usa más de un servicio, la cantidad de socios totales de ANDA no es la suma del uso de todos los servicios. *Cabe aclarar que en Turismo se incluyen 4.142 traslados de afiliados de forma gratuita para la actividad de ANDA 90 años que se celebró en noviembre 2023.*

(1) Se incluyen todos los productos de préstamos, entre los que se encuentran mayormente: préstamos en efectivo, préstamos de nómina, adelanto de pasividades, refinanciaciones y reestructuras. (2) En alquileres se incluyen los socios afectados en todos los contratos activos del período como inquilinos o cohabitantes. (3) El servicio médico propio se brinda únicamente en Montevideo, donde está ubicada la Clínica y a través de la Telemedicina para el resto del país. (4) En el caso de Turismo pueden ser socios o no, dado que ANDA está incluida en el Programa Turismo para Todos y que un socio puede viajar con acompañantes que no son socios de ANDA.



ALIANZAS Y LIDERAZGO

Hemos apoyado entre otros a:

- Movimiento Salesiano Tacurú (Grupo de trabajo Proyecto Ferias, Montevideo)
- Comisión Interna CHPR (Montevideo)
- Las Canteras (CAIF, Fray Bentos)
- Comisión Uruguaya de Boxeo Amateur y Profesional (Deporte, Montevideo)
- Hogar Millán (Deporte/Educación, Salto)
- Organización Congreso Pablo Carlevaro (Educación, Cojusapri)
- Corre Correo (Deporte, Montevideo)
- Escuela de Taekwondo Ziyou (Deporte/educación, Libertad/ San José)
- Parroquia Santa Gema (Educación/Alimentación, Montevideo/Maróñas)
- Club de Leones Rocha (Asociación Civil Sin Fines de Lucro, Rocha)
- Giraluna (ONG, Montevideo)
- Escuela de Sordos N°197 (Montevideo)
- Hogar de Ancianos (San José)
- Casa Lorca (Río Branco)
- Centro Coordinador de Emergencias Departamentales (Santa Lucía)
- Club Rotarios (Mercedes)
- Club Boca Juniors (Melo)
- Merendero Barrio Prieto (Alimentación, Melo)

- AVANCE (Asociación civil/educación)
- Centro Ecuestre Siempre (Equinoterapia/salud, Mercedes)
- Escuela Liceo Javier de Viana (Educación)
- Escuela 138 (Carmelo)
- Patín Fusión (Escuela de patín/deporte)
- ASTUR (ONG/Fundación)
- Locas por el fútbol (Cuadro de fútbol/deporte)
- La última foto (campaña de prevención de suicidios)
- Plaza deportes N°7 Melchor Pacheco y Obes (Deporte, Prado/Montevideo)
- El Porvenir (Fútbol femenino)
- Liceo CIEI (Educación secundaria, Montevideo)
- Centro CAIF Melo (Apoyo a infantes, Melo)
- Aldeas Infantiles (Apoyo a la infancia)

Somos parte de:

- ANEAC (Asociación Nacional de Empresas Administradoras de Crédito)
- CAU (Cámara de Anunciantes del Uruguay)
- DERES (Red de Empresas por el Desarrollo Sostenible)
- ADM (Asociación de Dirigentes de Marketing)
- LIDECO (Liga de Defensa Comercial)
- AUDAVI (Asociación Uruguaya de Agencias de Viajes)
- ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa)

- CAMTUR (Cámara Uruguaya de Turismo)
- CEDU (Cámara de la Economía Digital del Uruguay)
- Red de Empresas Inclusivas Uruguay
- CUF (Cámara Uruguaya de Fintech)
- CUTI (Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información)
- IUAI (Instituto Uruguayo de Auditoría Interna)
- CCIAS (Asociación Nacional de Salinas)
- Centro Comercial e Industrial de Lavalleja
- Centro Comercial e Industrial de Santa Lucía
- Centro Comercial e Industrial de Salto
- Centro Comercial e Industrial de Durazno
- Cámara de comercio de Ciudad de la Costa
- Cámara empresarial de Maldonado
- Liga de Fomento de Punta del Este- Fomento y Turismo

Adicionalmente, cabe mencionar dos alianzas estratégicas para nuestras actividades sociales como lo son:

- CUDECOOP (Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas), con quienes firmamos un convenio marco de cooperación.
- INACOOOP (Instituto Nacional del Cooperativismo), mediante la inscripción como integrantes de la economía social en dicho organismo.



Reconocimientos del ejercicio 2024

Fuimos reconocidos por DERES (Red de Empresas por el Desarrollo Sostenible):

- Categoría Cumplimiento por nuestro "Programa de Desarrollo de Capital Humano". Esta práctica recoge todos los esfuerzos institucionales vinculados a la formación y capacitación de los funcionarios.

>> [INFORMACIÓN](#)

- Categoría Cumplimiento Avanzado por nuestro "Programa de Bienestar y salud Mental". Esta práctica recoge el compromiso asumido por la institución con la salud integral de sus funcionarios.

>> [CONOCÉ MÁS](#)



Fuimos reconocidos por Fundación Manantiales

En octubre 2023 recibimos el premio “Distinción a la Responsabilidad Social Fundación Manantiales” por el programa de becas a los hijos y nietos de nuestros socios para continuar con sus estudios terciarios y universitarios, en una ceremonia anual donde la fundación reconoce a personas, empresas e instituciones que sostienen su labor social y brindan apoyo solidario en favor del bien común de la sociedad.

>> [INFORMACIÓN](#)

Recibimos una Campana de Oro

En 2023 recibimos una Campana de Oro como “Mejor pieza de publicidad exterior en la categoría bancos y financieras”, premio entregado por la Cámara de Anunciantes del Uruguay.

>> [CONOCÉ MÁS](#)

Certificamos nuestra atención según la ISO 9001 (Estándar internacional sobre los sistemas de gestión de la calidad)

>> [INFORMACIÓN](#)

Compromiso con la Sostenibilidad

- Estrategia de Sostenibilidad
- Análisis de Materialidad
- Contribución a la Agenda 2030



Estrategia de Sostenibilidad

Nuestra Estrategia de Sostenibilidad se estructura sobre **tres ejes centrales**: Ambiental, Social y de Gobernanza, en línea con marcos internacionales de sostenibilidad y con los valores fundacionales de nuestra asociación.

A partir de un proceso de análisis interno y diálogo con nuestras partes interesadas, definimos **9 temas materiales** que representan nuestras prioridades estratégicas y orientan nuestras acciones hacia un impacto positivo, medible y sostenido en el tiempo.

La estrategia se apoya en tres capacidades claves de nuestra organización:

- Una **cultura de servicio** consolidada y en evolución constante.
- Un enfoque de **crecimiento responsable** con impacto social.
- La **evolución del trabajo**, mediante procesos de capacitación continuos, automatización y digitalización que mejoran la eficiencia y la accesibilidad.

Este marco guía el desarrollo de nuestros programas, decisiones e inversiones, reafirmando nuestra vocación de servicio solidario, equitativo y transparente. Esta estrategia nos permitirá potenciar nuestros impactos positivos y mitigar los negativos.

INAUGURAMOS NUESTRO COMITÉ DE SOSTENIBILIDAD (ASG)

Su objetivo es proponer, promover, coordinar, supervisar, validar y reportar a la Gerencia General la gestión del Plan de Sostenibilidad Empresarial o ASG de la Asociación, promoviendo el compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar de todos los grupos de interés involucrados. El Comité está compuesto por un número impar de miembros que representan a las diferentes áreas clave dando respuesta a los temas materiales definidos.

De esta forma, el Comité sigue la lógica transversal de la Estrategia: la sostenibilidad forma parte del trabajo diario de cada una de las áreas de ANDA.



Nuestra Estrategia de Sostenibilidad

Compromiso humano EJE SOCIAL	Integridad institucional EJE GOBERNANZA	Conciencia ambiental EJE AMBIENTAL
<i>Impulsar el crecimiento a través de prácticas que promuevan el desarrollo humano y profesional, fortaleciendo la solidaridad y mejorando la calidad de vida de nuestros funcionarios, de los socios y sus familias, así como de la comunidad en su conjunto.</i>	<i>Guiar nuestras acciones a través de una gobernanza sólida y ética, que potencie el valor social y económico que ANDA aporta al país.</i>	<i>Trabajar por una gestión operativa eficiente y responsable, reduciendo nuestra huella ambiental y anticipando los desafíos del cambio climático.</i>
Satisfacción de nuestros afiliados - Atención de calidad - Accesibilidad y asequibilidad del servicio	Gestión responsable de los datos - Ciberseguridad y privacidad de los datos - Uso ético de los datos y la información personal de nuestros afiliados	Gestión responsable de los recursos naturales - Consumo responsable del agua - Gestión eficiente de la energía - Digitalización de los procesos internos - Reducción de la huella de carbono - Riesgos y oportunidades del cambio climático
Bienestar y desarrollo de las comunidades - Educación - Apoyo social e inclusión - Impulso e Integración	Comportamiento ético e integridad profesional - Cumplimiento normativo - Respeto y promoción de los Derechos Humanos	Gestión de residuos - Separación y reducción en origen - Gestión de residuos de salud (residuos de riesgos biológicos)
Bienestar y desarrollo de nuestro equipo - Conciliación y equilibrio entre vida privada y profesional - Contratación, desarrollo y fidelización de funcionarios - Igualdad de oportunidades - Garantizar un buen clima de trabajo - Garantizar la salud y seguridad integral de nuestro equipo	Comunicación efectiva, confiable y transparente - Rendición de cuentas a la interna y externa de la Institución - Claridad en la información de productos y servicios	
	Crecimiento responsable (Gestión operativa y financiera sostenible) - Inversiones y financiamiento responsable - Desempeño financiero transparente - Gestión de riesgos y continuidad del negocio - Gestión de proveedores y socios estratégicos	

*Interconexión: las temáticas identificadas y categorizadas en este análisis están cada vez más interconectadas y sus impactos y gestión pueden tener una influencia entre sí. Debido a esto, no deben ser vistas de forma aislada sino como parte integral de la estrategia de negocio. El orden de presentación de las temáticas dentro de cada eje es aleatorio, es decir, las temáticas no están priorizadas en esta tabla.



Análisis de Materialidad

La materialidad es un ejercicio estratégico que permite comprender cuál debe ser la hoja de ruta de sostenibilidad de una organización. A través de este proceso, identificamos cuáles son los temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) que resultan estratégicos para la gestión actual y futura de la organización.

El análisis de materialidad se desarrolló en tres etapas:

Identificación de temas materiales	Consulta a grupos de interés	Priorización de temas y construcción de la Matriz de Materialidad
<i>Identificamos las tendencias del contexto global y sectorial, analizamos los marcos normativos relevantes, y construimos una lista inicial de temas ASG a partir de referencias internacionales y aportes internos.</i>	<i>Se consultó a grupos de interés clave, incluyendo asociados, alta dirección y funcionarios mediante encuestas online. Ellos aportaron su voz y priorizaron las temáticas identificadas en la etapa anterior.</i>	<i>Analizamos los resultados de las consultas y con el cruce de las miradas de los grupos de interés construimos nuestra primera Matriz de Materialidad.</i>





Resultados:

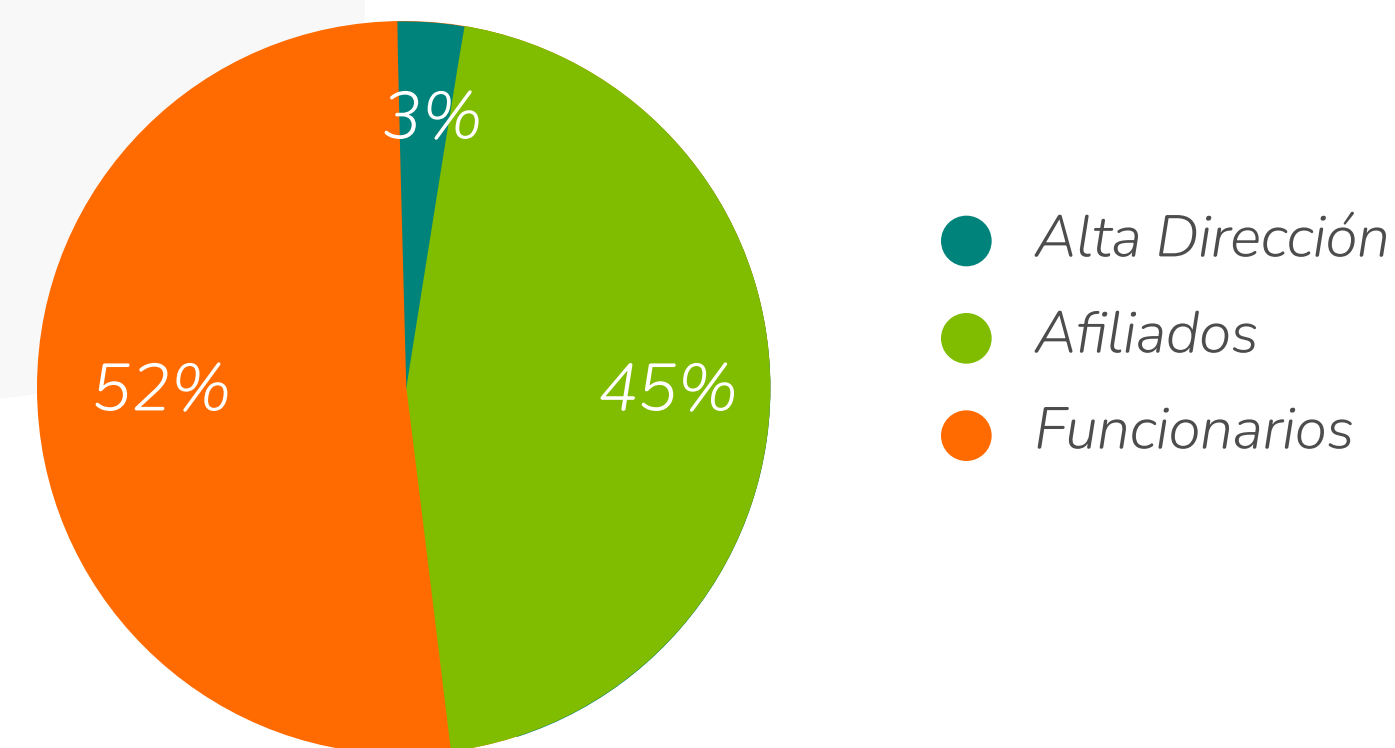
625 personas participaron de la consulta de materialidad

52 expectativas relevadas de funcionarios y asociados relacionadas en su mayoría a la **Satisfacción de los asociados** y el **Comportamiento ético y la integridad profesional** de quienes forman ANDA.

Salud Mental es una temática priorizada por asociados y funcionarios.

El eje ambiental es el que presenta **mayor oportunidad** de entendimiento y desarrollo.

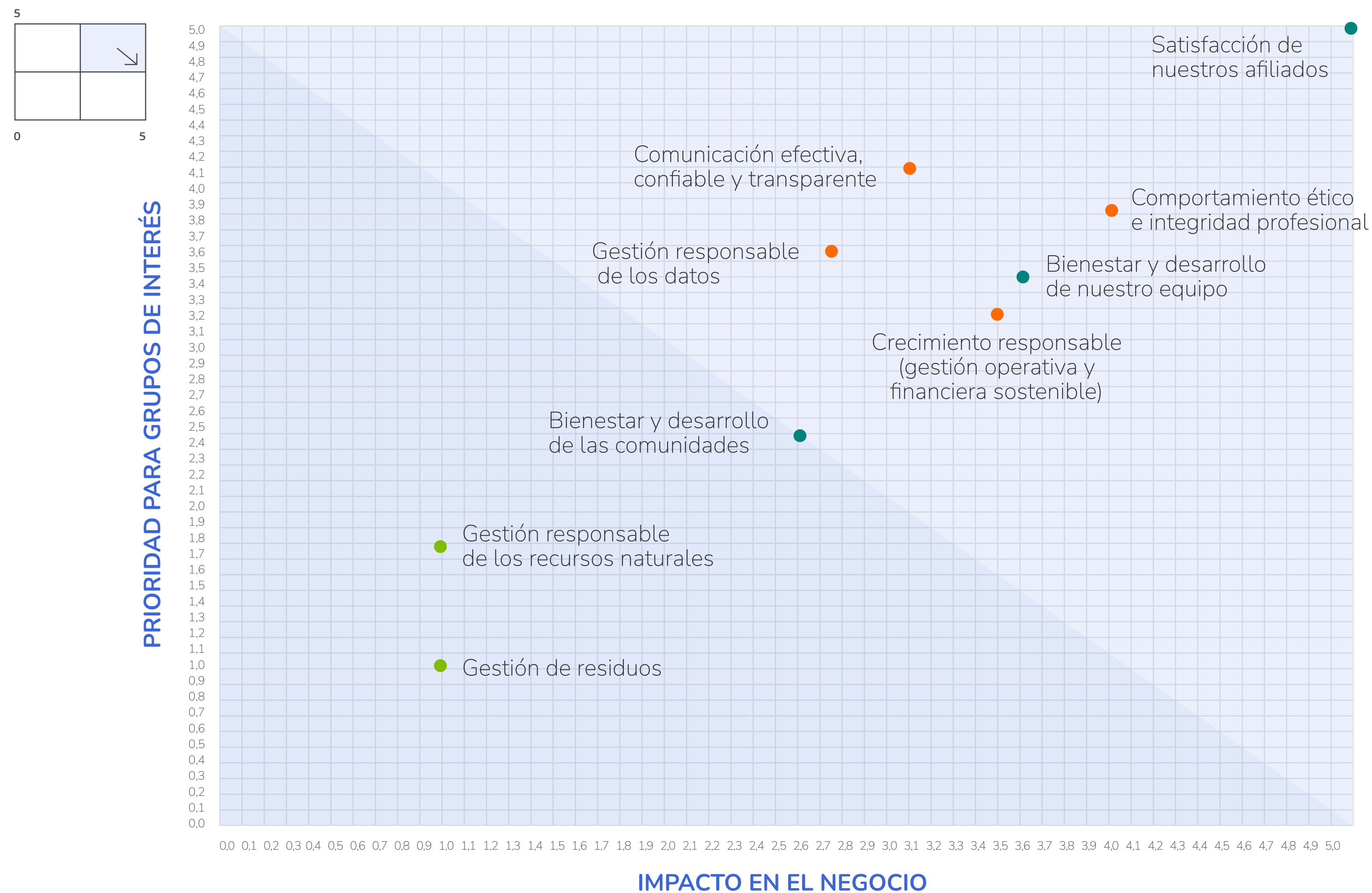
Participación de Grupos de Interés en la consulta



El resultado es una matriz de materialidad dinámica, que no solo refleja los temas actualmente gestionados por la institución, sino también aquellos que aún no aborda pero que debería considerar en el futuro: los temas aspiracionales.



Matriz de Materialidad ANDA 2025



● Compromiso humano

● Conciencia ambiental

● Integridad institucional

DESAFÍOS POR DELANTE:

- *Dar respuesta a las expectativas relevadas en el proceso de materialidad.*
- *Extender la consulta de materialidad al resto de grupos de interés que no participaron en esta oportunidad.*
- *Avanzar hacia un análisis de materialidad cuantitativo con la identificación, evaluación y priorización de impactos, riesgos y oportunidades de sostenibilidad.*



● Mensaje del Consejo Administrativo

● Somos ANDA

● Compromiso con la Sostenibilidad

● Compromiso Humano

● Integridad institucional

● Conciencia ambiental

● Sobre esta memoria

Contribución a la Agenda 2030

Trabajamos alineados a los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS) propuestos por Naciones Unidas.

Aportamos a los ODS desde lo que mejor sabemos hacer: promover hábitos de vida saludable y el bienestar integral de las personas, cuidar a nuestra gente y el entorno, fomentar prácticas responsables a lo largo de nuestra cadena de valor y promover el desarrollo de las comunidades.

A través de nuestro **modelo de solidaridad organizada**, contribuimos a la Agenda 2030 y sus metas desde lo que mejor hacemos: ofrecer soluciones accesibles en vivienda, salud, servicios financieros, asistencia jurídica y turismo.

ANDA contribuye e impacta directamente a **11 de los 17 objetivos** y a **29 de sus metas**.





Estrategia de Sostenibilidad alineada a los ODS

		1 FIN DE LA POBREZA	2 HAMBRE CERO	3 SALUD Y BIENESTAR	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	5 IGUALDAD DE GÉNERO	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO	7 ENERGÍA ASESORABLE Y NO CONTAMINANTE	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	13 ACCIÓN POR EL CLIMA	14 VIDA SUBMARINA	15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
COMPROMISO HUMANO	Satisfacción de nuestros afiliados	1.3 1.4		3.4 3.8													16.6	
	Bienestar y desarrollo de las comunidades				4.4				8.6		10.2							17.17
	Bienestar y desarrollo de nuestro equipo			3.4	4.4	5.4			8.5 8.8		10.3							
INTEGRIDAD INSTITUCIONAL	Gestión responsable de los datos																16.10	
	Comportamiento ético e integridad profesional																16.3 16.6	
	Comunicación efectiva, confiable y transparente																16.6 16.7 16.10	
	Crecimiento responsable (gestión operativa y financiera sostenible)								8.2 8.3								16.5 16.6	17.17
CONCIENCIA AMBIENTAL	Gestión responsable de los recursos naturales							7.3	8.4				12.2	13.2 13.3				
	Gestión de residuos												12.2 12.4 12.5					



Compromiso Humano

- Satisfacción de nuestros afiliados
- Bienestar y desarrollo de las comunidades
- Bienestar y desarrollo de nuestro equipo



Satisfacción de nuestros afiliados

La satisfacción de quienes integran la comunidad ANDA se construye a partir de la **cultura de servicio**, un valor superlativo para nuestra institución.

Nuestra cultura tiene cinco componentes clave, que la definen y son una guía en nuestras acciones diarias tanto hacia nuestros afiliados u otros socios estratégicos, así como entre los integrantes de nuestra institución. Estos cinco componentes son:

1) **Vivimos la empatía**: comprendemos a la otra persona, personalizamos nuestras comunicaciones y somos memorables por nuestro trato.

2) **Impulsamos la mejora**: aprendemos de los errores, somos proactivos y mejoramos cómo hacemos las cosas.

3) **Hacemos que las cosas pasen**: nos hacemos dueños, acordamos tiempos, acompañamos.

4) **Comunicamos con efectividad**: somos claros en nuestras explicaciones, brindamos información con exactitud, somos consistentes en nuestras respuestas.

5) **Construimos comunidad**: nos mueve la solidaridad, nos hacemos presente e impulsamos ideas que mejoran la vida y el futuro de nuestros socios y sus familias.

239.052* SOCIOS

Socios por categoría al 30/9/2024**

Socio integral	205.924
Socio financiero	22.334
Socio suscriptor no financiero	10.794

* Corresponde a los socios titulares al 30/9/24. Los socios pueden también inscribir beneficiarios (cónyuge o concubino, hijos y menores a cargo legal ambos menores de 21 años), para que de esta manera también puedan acceder a algunos de los servicios.

** Los socios se dividen en categorías, lo que determina el conjunto de servicios a los que pueden acceder en cada caso (varía el precio de la cuota social correspondiente). Los socios Integrales pueden acceder a todos los servicios que brinda ANDA; los socios Financieros, únicamente a los productos financieros; y los Suscriptores, únicamente al o a los servicios a los que estén suscriptos.



ATENCIÓN DE CALIDAD

La satisfacción de nuestros afiliados se relaciona con nuestra **capacidad de ofrecer productos y servicios necesarios, accesibles y ajustados a sus distintas realidades**, asegurando condiciones claras, precios adecuados y procesos simples. También contempla el diseño y adecuación de la infraestructura física y digital, así como el fortalecimiento de la autonomía de los usuarios a través de herramientas tecnológicas sin descuidar la atención personal.

MEDIMOS LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN

Usamos el *Net Promoter Score (NPS)*, la metodología que mide la relación de los afiliados con nuestra institución y su recomendación. Este indicador utiliza una escala de 0 a 10 y en función de su puntuación se divide en:



0-6: detractores

7-8: neutros

9-10: promotores

El valor NPS surge de la diferencia entre el porcentaje de promotores y detractores.

El NPS de ANDA al cierre del Ejercicio 2024 es 73.

Certificamos nuestra atención

La Unidad de Imagenología de nuestra Policlínica de Montevideo y los servicios de odontología de Maldonado, Young, San Carlos, Melo, Colonia y Paysandú cuentan con la certificación de calidad de la norma ISO 9001:2015.

Además, contamos con una serie de herramientas que nos ayudan a mantener y mejorar la calidad de atención de nuestros afiliados:

- **Código de Buenas Prácticas:** reglamenta nuestras relaciones de servicios con los afiliados.
- **Código de Ética:** contiene normas y principios éticos que deben inspirar el quehacer de todos nuestros funcionarios.
- **Reglamento de Atención:** permite regular los procedimientos con la finalidad de dar respuesta a los reclamos, quejas, solicitudes y sugerencias de nuestros afiliados.



PROYECTO ÁGORA

Este proyecto tiene como objetivo mejorar el modelo de atención de sucursales y, en consecuencia, mejorar la experiencia de nuestros afiliados. Con el buscamos:

- Fortalecer la presencia de nuestras sucursales y acercarnos a los socios.
- Ofrecer una experiencia omnicanal respondiendo a las diversas exigencias de nuestros socios.
- Estandarizar los procesos de atención y de back office, logrando su optimización y promoviendo la sustentabilidad del canal.
- Dar un paso adelante en el desarrollo del canal presencial generando experiencias únicas, valiosas y duraderas para nuestros afiliados.

Hitos 2024:

En el marco de este proyecto destacamos:

- **53 iniciativas** implementadas para optimizar el **Modelo Operativo de Sucursales**
- Avanzamos en la construcción de un **Protocolo de Diseño de Sucursales**
- Implementamos el **Programa de Beneficios para afiliados**

>> **CONOCÉ MÁS**

ESCUCHAMOS A NUESTROS AFILIADOS PARA SEGUIR MEJORANDO

Contamos con un procedimiento para gestionar reclamos, quejas, solicitudes y sugerencias de los afiliados con el fin de mantener un buen relacionamiento, mejorar la prestación de nuestros servicios y resolver los problemas que pueden presentarse en la relación comercial. Los reclamos de los socios son recibidos por el área de Reclamos dentro de la Dirección de Riesgo.

CANALES PARA PRESENTAR QUEJAS, RECLAMOS Y SOLICITUDES:

Formulario: Se completa personalmente en cualquiera de nuestras sucursales y Casa Central

Teléfono: Call Center Comercial: 2 400 07 14

E-mail: A través del correo reclamos@anda.com.uy

Web: A través de la Web Institucional www.anda.com.uy utilizando el formulario de Reclamos

338 RECLAMOS RECIBIDOS > **98,22%** RESUELTOS EN EL MISMO EJERCICIO*

*El 1,78% corresponde a 6 reclamos que fueron resueltos en octubre 2024, cerrado el ejercicio fiscal



SERVICIOS ACCESIBLES Y ASEQUIBLES

Asumimos el **compromiso de ofrecer soluciones eficientes y accesibles**, alineadas con las necesidades de nuestros afiliados de manera cómoda y autónoma. Esta labor cotidiana cobra sentido a través de nuestra **misión institucional**: “Satisfacer las necesidades de los socios y sus familias, ampliando la cobertura a todos los sectores de la sociedad, mediante una propuesta de servicios adecuada a sus diferentes situaciones, en un marco de solidaridad ejercida con responsabilidad”.

Para cumplirlo desarrollamos diversas acciones, entre ellas:

- Contamos con una **plataforma de canales digitales** accesible desde nuestra web, donde los usuarios pueden realizar diversas gestiones de forma ágil, segura y sin necesidad de asistir presencialmente.

- Ponemos a disposición diversos canales de consulta y acompañamiento personalizado, entre los que se destaca nuestro **bot disponible a través de WhatsApp**.
- Desarrollamos el **servicio de telemedicina**, lo que nos permitió acercar el servicio médico a todos nuestros socios, sin importar su ubicación.
- Implementamos una **red de sucursales satélite** con atención en días específicos de la semana, acercando nuestros servicios a socios que residen en pequeñas localidades donde antes no contábamos con presencia física.



57 SUCURSALES
(48 DE ATENCIÓN PERMANENTE Y 9 SATÉLITES)

45 ESTÁN UBICADAS EN EL INTERIOR DEL PAÍS

*PUNTOS DE ATENCIÓN**



63% CON ENTRADAS ACCESIBLES

59% CON BAÑOS ACCESIBLES

Acceso a una vivienda digna mediante la garantía de alquiler.
Consideramos fundamental que las viviendas que cuentan con nuestra Garantía de Alquiler sean dignas y adecuadas para que nuestros socios y sus familias vivan con bienestar.
Contamos con 49.943 contratos activos al 30 de setiembre de 2024.

** Incluye sucursales, sucursales satélites (son sucursales que no operan todos los días y tienen como cometido acercarse al afiliado) y clínica médica.*



Bienestar y desarrollo de las comunidades

Fortalecer e impulsar el desarrollo de las comunidades es parte de nuestro propósito.

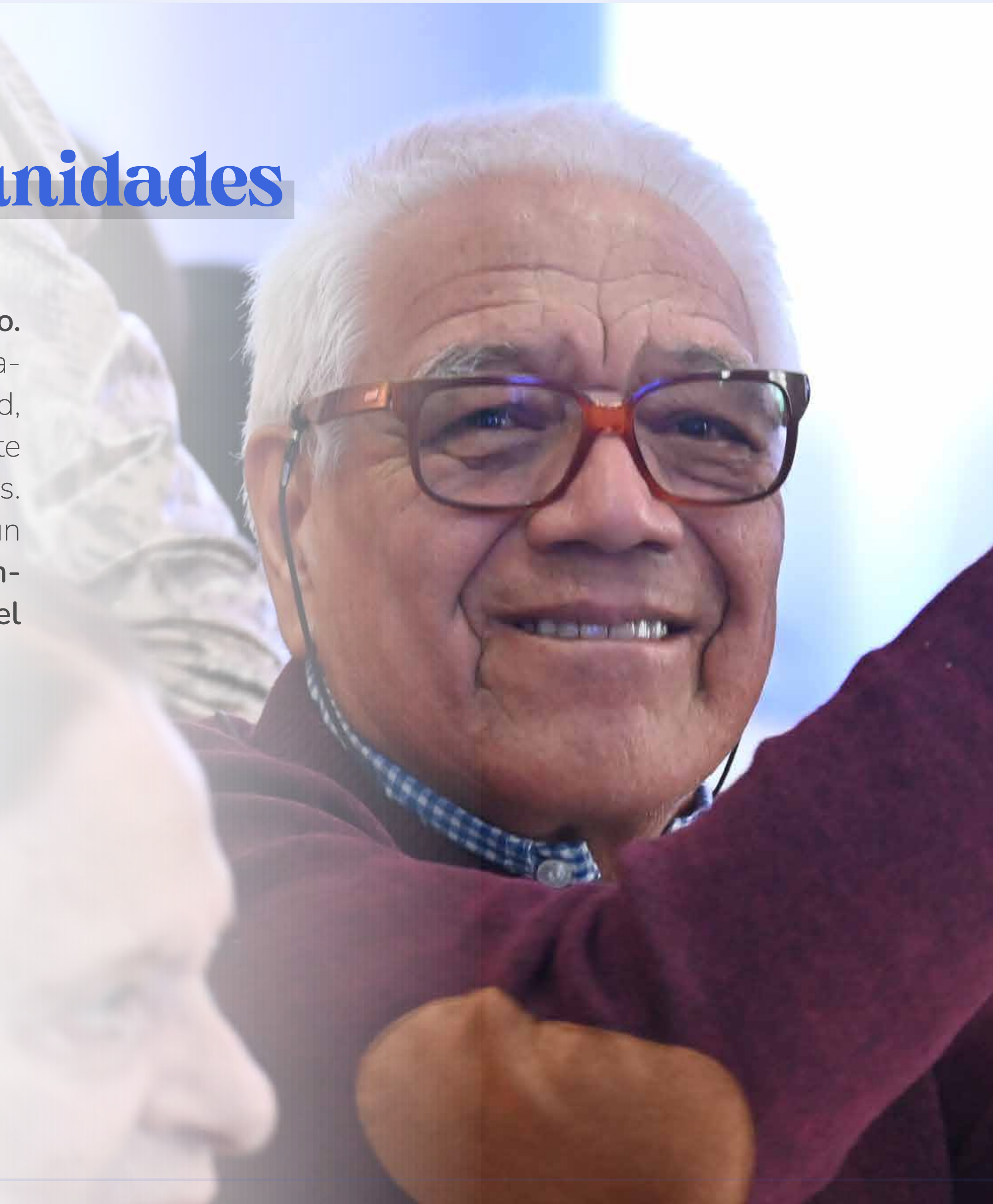
Este tema material abarca programas e iniciativas que promueven la integración, el acompañamiento y la equidad, con foco en las personas y grupos en situación de vulnerabilidad, como el acceso a becas, el apoyo a organizaciones sociales, espacios de recreación mediante el programa de turismo social, y los programas de voluntariado como Manos Solidarias. Estas líneas de trabajo se articulan en ocasiones con alianzas institucionales para lograr un mayor alcance de los objetivos y se orientan a generar impacto positivo y sostenible, **acompañando a las comunidades desde una acción solidaria, inclusiva y comprometida con el bienestar colectivo.**

Nuestro apoyo a la comunidad se estructura en 3 ejes:

PROMOVER EDUCACIÓN DE CALIDAD

IMPULSAR A LA INFANCIA PARA UN MEJOR CRECIMIENTO

DAR CALIDAD DE VIDA A LOS ADULTOS MAYORES





APOYO A LA EDUCACIÓN

Uno de los **ejes centrales de nuestra Política de Sostenibilidad es fomentar la educación**, tanto en las comunidades donde estamos presentes como entre las personas que integran nuestra institución. Para lograrlo contamos con **ANDA Impulsa**, nuestro programa a partir del cual promovemos los siguientes programas educativos para nuestros afiliados:

PROGRAMA DE BECAS

Anualmente otorgamos becas para acompañar a hijos y nietos de socios de todo el país en sus estudios universitarios. Buscamos alivianar los gastos que esto conlleva para que puedan estudiar contribuyendo tanto con el apoyo a esas familias, así como con la formación de la sociedad.

Además de las becas económicas, desde el área de Gestión Humana se le brinda acompañamiento y seguimiento en el avance de sus estudios, adicionalmente, los becarios cuentan con atención en el Servicio Médico y Odontológico de ANDA.

Contamos además con el programa de Pasantías para Becarios, que les ha permitido desarrollar su primera experiencia laboral, por períodos de entre 6 meses y un año, para desempeñarse en diversas áreas de la Institución logrando adquirir experiencia laboral para ampliar sus oportunidades en el mercado.

Ya son cientos de jóvenes que se graduaron gracias a este programa. En 2024, apoyamos a 44 becarios hijos y nietos de socios.

PROGRAMA ANDA EN TICS

En conjunto con UTEC, llevamos adelante una formación en tecnologías de la información para apoyar la reconversión laboral de socios y sus familias en todo el país. Tras un intenso programa de mucha exigencia, y gracias al acompañamiento que se hizo desde ANDA y UTEC, se graduaron 47 personas.





51

BECAS OTORGADAS
EN 2024

33

AÑOS FUE EL PROMEDIO DE EDAD
DE LOS PARTICIPANTES

HITO: contamos con la participación de una persona no vidente de Salto, lo que representó una oportunidad, ya que no contábamos con experiencia en procesos de capacitación adaptados.

Desafío a futuro:

Implementar dos cursos en TICS con 25 asistentes cada uno.

TALLERES DE EDUCACIÓN FINANCIERA

Realizamos talleres para acercar a nuestros socios y comunidades locales conceptos financieros básicos como nociones de tipo de gastos, herramientas financieras, medios de pagos, métodos de ahorro.

Más de 200 socios, beneficiarios y referentes de comunidades locales participaron de los talleres.

CHARLAS DE CONCIENTIZACIÓN

Organizamos una charla en la ciudad de Maldonado, con la participación de Gastón Pauls, quien nos habló sobre Adicciones desde su experiencia personal. Esta iniciativa nos permitió acercar historias de vida, generar conciencia y fomentar la reflexión entre nuestros socios y comunidades locales.

Participaron más de 200 Socios, beneficiarios y referentes de forma presencial y más de 350 por streaming.



APOYO A LA INFANCIA

Damos atención en pediatría (consulta, medicación y estudios) gratuita para beneficiarios* de 0 a 14 años.

Asimismo, realizamos un convenio con tres organizaciones que atienden niños y adolescentes de contextos críticos, proporcionándoles atención gratuita en el servicio odontológico, atención y medicación gratuita para aquellos que requieran atención psiquiátrica, así como con otra organización les proporcionamos pesquisas oftalmológicas gratuitas.

258 NIÑOS Y ADOLESCENTES ATENDIDOS DE FORMA GRATUITA MEDIANTE 650 CONSULTAS REALIZADAS

Mantenemos de forma periódica charlas sobre temas de salud médica y salud bucal para nuestros afiliados, beneficiarios y público en general, dentro de los que se encuentran de forma prioritaria talleres para niños y adolescentes.

*Los socios pueden también inscribir a las personas de su núcleo familiar directo (cónyuge o concubino, hijos y menores a cargo legal ambos menores de 21 años), como beneficiarios, para que de esta manera ellos también puedan acceder a algunos de los servicios.

TALLERES DE SALUD BUCAL

Desarrollamos talleres para niños y adolescentes donde conversamos sobre la importancia de la higiene bucal y la prevención de enfermedades bucodentales como las caries y la inflamación de encías.

Más de **700** niños y adolescentes de varias organizaciones incluidos en dichas charlas.





APOYO A LAS PERSONAS MAYORES

CHARLAS DE PREVENCIÓN DE CAÍDAS EN EL ADULTO MAYOR

Brindamos 10 charlas, cubriendo diferentes localidades (Carmelo, Ciudad de la Costa, San Carlos, Young, Chuy, Durazno, Paso de los Toros, Artigas, Tacuarembó y en conjunto Libertad y Playa Pascual) con el fin de capacitar a socios y no socios de la comunidad sobre las caídas en el adulto mayor, además de dar a conocer los servicios con los que contamos en ANDA.

Las charlas fueron muy bien recibidas, y muchos participantes remarcaron la importancia de abordar temas de medicina.

ALFABETIZACIÓN DIGITAL PARA ADULTOS MAYORES

Impulsamos un programa gratuito de siete sesiones presenciales de 90 minutos cada una, dirigido a personas mayores de 60 años, tanto socias como no socias, con el objetivo de fomentar la inclusión digital y fortalecer su autonomía en el uso de la tecnología. Esta iniciativa busca mejorar la calidad de vida, promover su participación activa en la comunidad y reducir la brecha digital generacional.

45 personas capacitadas de Montevideo.

INTEGRACIÓN Y APOYO SOCIAL

Uno de los elementos clave que componen nuestra cultura de servicio es “construir comunidad”, estar presente en las localidades donde operamos con apoyos e iniciativas sociales, así como desarrollar y fomentar el espíritu solidario de las personas que integran nuestra institución.



SOMOS ANDA

Este programa tiene como objetivo reforzar vínculos con los actores de la localidad y acercar oportunidades a los socios y sus familias, mediante diversas acciones y facilidades que contribuyan a su bienestar integral.

En el marco de Somos ANDA, cada mes el Consejo Administrativo con parte del equipo gerencial visita una localidad diferente con el objetivo de dialogar junto a funcionarios acerca de la actualidad de ANDA, compartir opiniones y escuchar diferentes puntos de vista acerca del quehacer institucional y del día a día de nuestras sucursales. Asimismo, comparten un espacio con nuestros socios, escuchando sus necesidades para así atender aquellos temas que requieran estudio, generar oportunidades y apoyar el desarrollo de la comunidad.

A través de Somos ANDA, reafirmamos el compromiso con nuestros afiliados, sus familias y la comunidad.

Desafío:

Buscamos desplegar el programa SOMOS ANDA en el 100% de las localidades en las que operamos, abarcando los 19 departamentos de nuestro país.

MANOS SOLIDARIAS ANDA

Manos Solidarias es nuestro **programa de voluntariado interno** con el que promovemos acciones alineadas con nuestros valores institucionales, con el objetivo de aliviar dificultades en distintos sectores vulnerables de la sociedad. **La solidaridad es, en esencia, el rasgo distintivo de nuestra identidad.**



Bienestar y desarrollo de nuestro equipo

El desarrollo de quienes integran el equipo humano de ANDA es una prioridad estratégica que se refleja en una cultura organizacional basada en el respeto, la cercanía y el compromiso con las personas. Este tema contempla el **fortalecimiento del clima laboral**, la **movilidad interna**, **fomentar la igualdad de oportunidades**, el **acceso a instancias de formación y actualización**, y la **inclusión de diversos colectivos**. Incluye también acciones para facilitar la **conciliación entre la vida personal y laboral**, la **fidelización de talentos**, y la **promoción de espacios de escucha y mejora continua**. La salud y la seguridad integral de quienes forman parte de la organización son aspectos centrales, abordados con un enfoque preventivo, participación activa y cuidado mutuo.

PRÁCTICAS LABORALES



Porcentaje de persona por categoría laboral y edad	2024		
	< 30 años	30-50 años	> 50 años
Administración	80	292	78
Dirección	0	8	8
Gestión	1	134	55
Gobierno	0	1	4
Profes. y técnicos	19	63	9
Servicios	18	74	56
Servicios de salud	12	238	133

*El 6% restante, que son los trabajadores eventuales, cuentan con el mismo tratamiento para salario y licencias, pero no así para los beneficios incluidos en el convenio colectivo en cuanto a licencias especiales, complementos de subsidios, entre otros.



FORMACIÓN Y DESARROLLO

El plan de capacitación busca proporcionar a los funcionarios conocimientos técnicos y prácticos alineados con las necesidades específicas de cada área, con un enfoque centrado en la cultura de servicio. Dicho plan incluye oportunidades en becas de estudio de grado y de postgrado. Asimismo, busca ofrecer oportunidades de desarrollo en los cargos actuales, fortalecer las habilidades laborales, mejorar las aptitudes y optimizar la atención al socio.

405 funcionarios capacitados, de estos:
66,91% Mujeres | **33,09%** Hombres

Promedio horas de formación*:
16,30 hs Hombres | **11,31 hs** Mujeres

Evaluación de funcionarios:
43% Mujeres evaluadas | **49%** de Hombres evaluados***

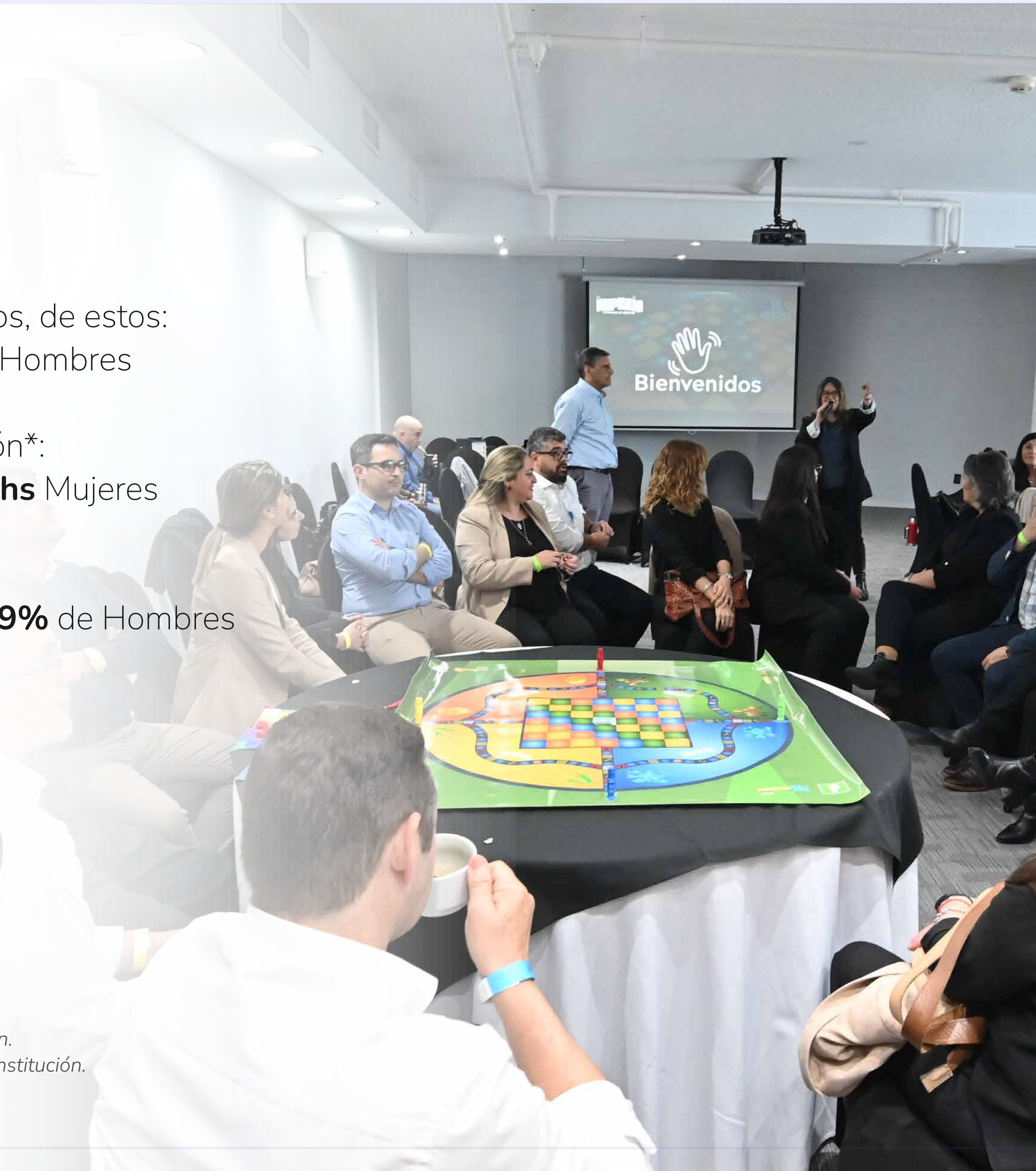
+ **10 millones** de pesos invertidos

+ **20.000 horas** anuales en diversos programas de capacitación**

* Se considera el total de horas de formación/total de personas, dividido por género.

** Se incluyen capacitaciones in company, becas para culminación de bachillerato, estudios de grado, posgrado y especialización.

*** El total de los funcionarios evaluables es de 1.116, de los cuales son personas efectivas o con más de un año dentro de la institución.





GARANTIZAR UN BUEN CLIMA DE TRABAJO

En ANDA entendemos que un **entorno de trabajo saludable, colaborativo y basado en el respeto** es clave para fomentar el compromiso, la motivación y el bienestar de nuestros funcionarios. Por eso, para garantizar un buen clima de trabajo **promovemos una cultura de servicio centrada en las personas, en plena coherencia con la misión institucional.**

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Anualmente, y desde hace siete años, realizamos una encuesta de clima organizacional que nos permite poner foco en las mediciones y realizar talleres de trabajo personalizados por áreas, direcciones y en un plano general de toda la institución. Siendo las principales fortalezas y oportunidades las siguientes:

84% de participación

98% se siente orgulloso de trabajar en ANDA

98% entiende que ANDA cumple un rol social de relevancia en la atención de sus Socios

97% considera que ANDA es un buen lugar para trabajar

FORTALEZAS

Compromiso con los valores y misión de ANDA

Buen ambiente de trabajo

Rol social de relevancia en la atención de socios

Relación de respeto con compañeros y superiores

OPORTUNIDADES

Comunicación entre las distintas áreas y entre líderes

Reconocimiento del buen desempeño

Talleres y capacitaciones ajustados a las necesidades del puesto



BENEFICIOS

Promovemos un ambiente de trabajo saludable, una comunicación abierta, atendiendo la salud mental y emocional de los funcionarios. Algunos de los beneficios por encima de lo que estipula la ley, que apoyan el equilibrio entre la vida personal y profesional, son:

- 20 días de licencia por estudio para funcionarios con más de dos años de antigüedad (9 días estipula la ley).
- 5 días al año por licencia por enfermedad de familiar.
- Beneficio económico para Guardería.
- Compensación económica para apoyar la atención de hijos con discapacidad.
- Pago de 3 gratificaciones en el año* y otros

complementos económicos como primas por presentismo, primas por antigüedad y meta en áreas específicas.

- Premio de un adicional del 70% del salario vacacional luego de 3 años de antigüedad laboral.
- Horas mensuales para trámites personales.
- Pago del carné de salud cada 2 años.
- Posibilidad, en las áreas que no tienen atención al público, de realizar teletrabajo.
- Complemento de retiro incentivado para quienes se jubilan en la institución cumpliendo los requisitos del programa.
- Beneficios y descuentos en los servicios de la institución.
- Beneficios con prestadores de servicios externos

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

La igualdad de oportunidades es abordada desde la práctica, integrando principios de equidad, no discriminación y accesibilidad en distintos procesos de la gestión del talento humano, tales como reclutamiento, selección, formación, desarrollo y evaluación del desempeño.

No existen casos registrados de discriminación. Para un mismo cargo el sueldo es el mismo sin importar el género u otras características individuales.

* Si se cumplen metas institucionales establecidas.



SALUD Y SEGURIDAD DE NUESTRO EQUIPO

Entendemos a la Salud y Seguridad en el Trabajo como un valor primordial y por eso asumimos la responsabilidad y el compromiso de asignar recursos y esfuerzos en pos de la implementación y mejora continua de un **Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)***.

100% de los funcionarios están cubiertos por la política de Salud y Seguridad en el Trabajo y representados en el Comité de Salud y Seguridad.

Contamos con un **área de Seguridad y Salud Ocupacional****, que depende de la Dirección de Gestión Humana. Entre sus principales funciones se encuentra recorrer y conocer las diferentes sucursales o sectores, con el objetivo de **identificar y mitigar posibles riesgos laborales, así como el seguimiento de licencias médicas prolongadas**. Asimismo, este equipo tiene como propósito brindar **capacitaciones en prevención**, especialmente dirigidas a los sectores más vulnerables a riesgos.

Basado en las normativas nacionales e internacionales laborales, en relación al: Decreto 291/007, Decreto 127/2014, Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. OIT. ILO-OSH2001 y en relación a la aplicación de las Normas UNIT – ISO 45001/2018, en la implementación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST). **Compuesto por dos médicas laborales y un técnico prevencionista, así como el apoyo constante de profesionales y consultoras externas ante diferentes necesidades e intervenciones. *Es un ámbito bipartito integrado por tres miembros de ANDA y tres del gremio (AEBU), médica laboral y técnico prevencionista como asesores. Tienen oportunidad de elevar, consultar y sugerir acciones no de decidir directamente sobre ellos.*

También contamos con una **Comisión de Salud y Seguridad***** que se reúne bimestralmente para abordar temas relacionados con la seguridad, el bienestar y la prevención en el ámbito laboral, con el objetivo de promover condiciones de trabajo seguras y saludables para todos los funcionarios.

En ANDA contamos con un **Programa de Bienestar** en el que anualmente nos enfocamos en diferentes necesidades de salud mental y física para promover una mejor calidad de vida. En el periodo que abarca este reporte se realizaron 6 talleres, con diferentes profesionales sobre diversas temáticas que interesaban a los funcionarios, logrando una participación promedio aproximadamente de 100 personas por taller, dichos talleres fueron:

- ¿Cómo funciona la ansiedad? Psic. Javier Regazzoni
- ¿Cómo mejorar la comunicación con nuestros hijos? Psic. Roberto Balaguer
- Bienestar familiar y prevención de adicciones- Fundación Manantiales
- Salud Mental y Emocional- Psic. Alejandro De Barbieri
- Desarrollo personal y bienestar laboral- Psic. Javier Regazzoni
- El duelo- Psic. Jorge Bafico

11 accidentes laborales leves (0,86% de los funcionarios) durante el ejercicio 2024. **3,95% tasa de ausentismo**

Integridad Institucional

- Estructura y composición del Consejo Administrativo
- Comportamiento ético e integridad profesional
- Crecimiento responsable
- Comunicación efectiva, confiable y transparente
- Gestión responsable de los datos
- Gestión de los proveedores y socios estratégicos



Estructura y composición del Consejo Administrativo

Nuestro gobierno está compuesto por el Consejo Administrativo (máximo órgano de gobernanza), la Gerencia General y los Directores que reportan a la Gerencia General. El Consejo Administrativo se reúne semanalmente y hace el seguimiento del funcionamiento de la Asociación.

Contamos con 4 Comités de Dirección donde participa el Consejo Administrativo:

- Comité de Auditoría
- Comité de Riesgo Integral
- Comité de Tecnología de la Información- TI
- Comité de Ética y Transparencia

Adicionalmente, contamos con 3 Comités Operativos en los cuales participa la Gerencia General y varios Directores:

- Comité Financiero
- Comité de Negocios
- Comité de Comunicación

Consejo Administrativo:



Sr. Fernando Abi Saab

Presidente
27 años



**Sra. Rose Marie
Buruzangaray**

VicePresidente
30 años



Lic. Marco Cattáneo

Secretario
34 años



Sra. Leticia de Brun

Prosecretario
29 años



Sr. Romano Sorribas

Vocal
28 años

*Todos los consejeros tomaron sus cargos el 1/1/2022.

REFERENCIAS:

Nombre

Cargo significativo

Antigüedad en ANDA



● Mensaje del Consejo
Administrativo

● Somos
ANDA

● Compromiso con
la Sostenibilidad

● Compromiso
Humano

● Integridad
institucional

● Conciencia
ambiental

● Sobre esta
memoria

Directores:



Cra. Yaninna Mella
Gerente General
10 años



Lic. Máximo Araújo
Director de Atención
al Socio
7 años



Lic. Ignacio Rossi
Director Comercial
7 años



Ing. Germán López
Director de Informática
9 años



Ec. Andrea Mayola
Directora de Finanzas
8 años



Cr. Pablo Brunet
Director de Contabilidad
12 años



Cra. Cristina Montaldo
Directora de Gestión
Humana
8 años



**Prof. Agdo. Dr. Daniel
Bulla**
Director de los Servicios
de Salud
13 años



Cra. Silvia Gómez
Directora de Riesgo
12 años



**Sr. Maximiliano
Fernández**
Director de Adm. Interna
y Seguridad
7 años



Dr. Marcos Lima
Director de Jurídica
1 año



Dr. Flavio Porras
Director de DEANDA S.A.
4 años

El Consejo Administrativo aprobó nuestra Estrategia de Sostenibilidad.

REFERENCIAS:

Nombre

Cargo significativo

Antigüedad en el cargo



SELECCIÓN Y DESIGNACIÓN

Según el Artículo 15 del Estatuto Social, ANDA es dirigida y administrada por un Consejo Administrativo de cinco miembros, elegido por voto directo cada cinco años, pudiendo ser reelectos una única vez y, después de su segundo mandato deberán aguardar un período completo antes de volver a postularse. Pueden postularse todos los socios activos que cumplan con los siguientes requisitos: ser socio activo con más de cinco años ininterrumpidos de asociado previos al acto electoral y tener más de 15 años de servicios computables a efectos jubilatorios (Art. 17 del Estatuto Social).

La elección se realiza mediante voto personal y secreto de todos los afiliados que cumplan con las condiciones del Artículo 44:

- Ser socio activo con más de dos años de antigüedad;
- Acreditar la identidad ante la mesa receptora de votos;
- Estar inscripto en el Padrón Electoral (o emitir voto observado si cumple con los anteriores requisitos)

Así la voluntad de los afiliados es el factor determinante en la composición del Consejo Administrativo. El estatuto no impone restricciones de género, religión ni especialidad profesional. Finalmente, una vez constituido, el Consejo Administrativo, aprueba los Directores y los Comités.

REMUNERACIONES

Las remuneraciones de los cargos ejecutivos están compuestas de remuneración fija*, la cual se actualiza conforme lo establecido por el convenio colectivo vigente.

En los casos en que se han incorporado nuevas estructuras salariales -por ejemplo, para cargos técnicos-, las propuestas han sido presentadas y aprobadas por el máximo órgano de gobernanza: el Consejo Administrativo.

Ratio de compensación total anual: 4,44**

Por convenio colectivo, todos los empleados -independientemente de su categoría- reciben el mismo porcentaje de aumento salarial.

*No existen pagos vinculados con rendimiento o desempeño para definir la remuneración fija.

**Se consideraron el sueldo base de la persona con mayor remuneración y la mediana del sueldo base más partidas variables anuales mensualizadas de todos los empleados. Los valores fueron calculados en base a 40 horas semanales, correspondiente a setiembre 2024.



Comportamiento ético e integridad profesional

La gestión ética, el cumplimiento normativo y la promoción de la integridad profesional son pilares fundamentales para asegurar una actuación responsable, transparente y coherente con los valores institucionales de ANDA.

Aplicamos marcos regulatorios para la buena gestión de todas nuestras actividades y garantizamos el cumplimiento de la normativa regulatoria del Banco Central del Uruguay. Asimismo, respetamos y promovemos los derechos humanos en todas nuestras operaciones, entendidos como principios transversales que refuerzan la cultura organizacional y el vínculo de confianza con la comunidad. La integridad profesional es clave para preservar la legitimidad, la reputación y el impacto positivo de la organización en su entorno.

CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Contamos con un marco normativo interno de obligatorio cumplimiento compuesto por estatutos (marco fundacional), manuales, políticas y procedimientos, entre otros, que rigen nuestra actividad, especialmente en lo operativo. Adicionalmente, existen leyes y regulaciones externas que regulan nuestro accionar, en temas como:

Regulación referente a actividad propia de la institución:

- Ley que otorga a ANDA la autorización legal para retener sobre haberes
- Ley y decretos que regulan la prelación en la retención de haberes
- Normativa sobre mercado de créditos, tasas de interés y actualización de deudas
- Ley de inclusión financiera y normativa relacionada





Normativa de salud: Decretos, leyes y normativa emitida por el Ministerio de Salud Pública y por la Autoridad Reguladora Nacional en Radioprotección (ARNR) en Uruguay.

Normativa fiscal: Decretos emitidos principalmente por la Dirección General Impositiva, que rigen nuestro criterio impositivo.

Regulación de arrendamientos: Normas que regulan el servicio de garantía de alquiler de ANDA.

Normativa del Banco Central (BCU): Recopilación de normas del sistema financiero, circulares y comunicaciones que aplican a la operativa institucional. Incluyendo, Estándares Mínimos de Gestión (EMG): Guías específicas para gestión de riesgos, liquidez, seguridad de la información, entre otros, incluyendo marcos como COBIT.

Otras regulaciones: Adicionalmente, existe una importante normativa determinada por distintos organismos que dan un marco regulatorio a nuestro accionar, entre los que se encuentran normas del Ministerio de Economía y Finanzas, del Ministerio de Educación y Cultura, de la Auditoría Interna de la Nación, del Banco de Previsión Social, de la Caja de Jubilaciones y Pensiones Bancarias, reglamentaciones también de las Intendencias, entre otros organismos.

Además, contamos con un Oficial de Cumplimiento Regulatorio, bajo la órbita de la Dirección de Riesgos, quien coordina con las distintas áreas para una gestión eficiente del riesgo de cumplimiento.

INTEGRIDAD PROFESIONAL DE NUESTROS FUNCIONARIOS

El Código de Ética y Conducta, así como el Código de Buenas Prácticas*, establecen las **normas y principios éticos que deben guiar el accionar de todos los funcionarios** de la Institución, independientemente del vínculo contractual que los una. Ambos documentos son entregados al momento del ingreso en ANDA, requiriéndose su conformidad por escrito.

Ambos Códigos son transversales a todas las operaciones realizadas por los funcionarios en el ejercicio de su cargo.

- **Código de Ética y Conducta****: detalla los principales lineamientos éticos que esperamos rijan el desempeño de todas las personas que conforman ANDA.
- **Código de Buenas Prácticas*****: establece el principio de transparencia y divulgación, conforme al cual ANDA brindará toda la información disponible sobre sus productos de forma clara, concreta y comprensible para el socio. Además, define los **principios que deben regir la relación con los afiliados: Trato justo, equitativo y responsable**, así como mecanismos ágiles para la resolución de conflictos y la atención de quejas, consultas y reclamos.

*Ambos códigos están basados en la normativa bancocentralista, particularmente en la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero. Ambos fueron aprobados por el Consejo Administrativo. **Creado y aprobado el 12/01/2012 teniendo su última actualización el 17/03/2022. ***Creado y aprobado el 22/05/2014 teniendo su última actualización el 20/02/2025.



Adicionalmente, contamos con procedimientos específicos para la **gestión de conflictos de interés**, como en el caso de la concesión de créditos al personal superior, que solo pueden efectivizarse cumpliendo con determinados niveles de autorización.

COMITÉ DE ÉTICA, CONDUCTA Y TRANSPARENCIA

Este comité recibe cualquier duda o controversia relacionada con temas éticos. Las denuncias pueden ser presentadas por escrito o bien remitidas vía correo electrónico a cualquiera de sus integrantes.

Responsabilidades del Comité de Ética, Conducta y Transparencia:

- Monitorear el cumplimiento, actualización y difusión del Código de Ética y Conducta.
- Supervisar las prácticas de transparencia con el socio, entes reguladores y funcionarios.
- Presentar informes ante el Consejo Administrativo sobre conductas que se aparten de lo establecido en el Código.
- Proponer actualizaciones del Código de Ética y Conducta para adecuarlo a posibles cambios normativos o internos de la organización.
- Designar uno de sus integrantes para representar al Comité cuando se requieran actuaciones del Tribunal de Ética.

El Consejo Administrativo o el propio Comité de Conducta, Ética y Transparencia podrán solicitar la intervención del **Tribunal de Ética** siempre que lo consideren pertinente. Este será el encargado de recibir las denuncias que se generen.



CAPACITACIONES EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO (PLAFT)

Contamos con tres niveles de capacitaciones que se realizan de forma anual y online:

- **Nivel Experto:** dirigido al personal del área de cumplimiento e incluye, además de la capacitación del Nivel Avanzado, la participación en el Congreso Anual de Prevención de Lavado de Activos de las Américas.
- **Nivel Avanzado:** dirigido al personal directamente vinculado a la operativa de la IEDE, así como al personal superior de ANDA (Consejo Administrativo, Directores, Gerentes de áreas específicas vinculadas al riesgo de PLAFT). Consiste en una charla sobre prevención de fraudes, enfocada principalmente en el sistema financiero y casos reales de la actualidad.
- **Nivel Básico:** dirigido principalmente a operadores del call center y personal de sucursales y locales. Se abordan conceptos generales y contenidos vinculados a la operativa diaria en términos de PLAFT.

No se registraron casos jurídicos relacionados con corrupción

Nivel	% de participación
Experto	100% (4/4)
Avanzado	46% (58/125)
Básico	20% (145/717)

IMPULSAMOS LA ÉTICA EN TODAS NUESTRAS OPERACIONES

Durante 2024 realizamos acciones específicas para asegurar el cumplimiento normativo y ético, entre ellas:

- **Monitoreo y análisis de normativa externa.**
- **Revisión y actualización de políticas internas**, incluyendo modificaciones derivadas de la normativa externa.
- **Auditorías internas** para evaluar el cumplimiento regulatorio y la eficiencia de los procesos.
- **Capacitaciones** dirigidas al personal sobre normativas relevantes, como las vinculadas a la **Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo**.

Durante 2024 no se registraron apartamientos significativos* respecto de la legislación y/o normativa.

*Desde la Dirección de Riesgo se monitorean indicadores vinculados al cumplimiento normativo, como la cantidad de multas, su importe y el tipo de sanción. Cada una de estas variables cuenta con un apetito de riesgo definido (Bajo), por lo que un incumplimiento se considera significativo si supera el umbral. Durante el período 23/24 se registraron 6 multas, 4 con el Banco Central del Uruguay y 2 con la Dirección General Impositiva por un total de \$ 1.300 miles.



Crecimiento responsable

La sostenibilidad financiera de ANDA es un pilar para el cumplimiento de su propósito institucional y el sostenimiento de su impacto social. Este tema material contempla una **gestión operativa y financiera eficiente, respetuosa y consciente en el cuidado e inversión de los recursos de nuestros afiliados**, donde la transparencia cumple un rol fundamental.

El crecimiento de ANDA está orientado al largo plazo, con el objetivo de **asegurar la continuidad de los servicios y el uso responsable de los recursos disponibles**. Incluye la planificación de inversiones y esquemas de financiamiento alineados con los valores sociales de la organización, la gestión integral de riesgos y la incorporación de proveedores y prestadores bajo criterios de confiabilidad, cumplimiento y coherencia con el modelo de gestión solidario.

El crecimiento responsable permite generar valor económico con sentido social, preservando la confianza y la solidez institucional.

INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO RESPONSABLE

*Fundada hace nueve décadas, ANDA ha recorrido un camino de crecimiento responsable. A lo largo de este trayecto, hemos acercado a nuestros afiliados **servicios altamente valorados, con impacto positivo en la comunidad**. Nuestro accionar se basa en la construcción de un ideal común, guiado por el espíritu de fraternidad y la solidaridad social.*

*Cada año presentamos ante la **Asamblea de Asociados la memoria y balance del ejercicio finalizado**, junto con el proyecto de presupuesto para el nuevo ciclo. En este documento se detallan las inversiones previstas y los fondos necesarios para llevarlas adelante. La Asamblea analiza y aprueba este proyecto, que incluye las inversiones planificadas.*

Estas inversiones se piensan cuidadosamente para mantener y mejorar los servicios que brindamos a nuestros afiliados, tanto en infraestructura como en programas de salud, educación, asistencia social y tecnología.



ESCUCHAMOS A NUESTROS AFILIADOS

Nuestra propuesta tiene un propósito social: los ingresos generados permiten ampliar la oferta a nuevos socios, mejorar el acceso a nuestros servicios y ofrecer condiciones altamente convenientes. No buscamos el lucro, sino el bienestar social.

En diciembre 2023 realizamos el primer Censo Nacional de Afiliados que contó con más de 25.000 participantes. Esta iniciativa nos ayudó a conocer mejor sus necesidades e intereses, para seguir mejorando lo que ofrecemos.

Asimismo, organizamos la actividad “**La voz del Socio**” correspondiente a reuniones con socios y ex socios, pensada para estar más cerca de nuestros afiliados y escuchar sus ideas.

Para poder responder a esas necesidades con nuevas soluciones y sostener los servicios actuales, presentamos cada año nuestros resultados económicos a todos los bancos del país. Esto nos permite acceder a líneas de crédito que respaldan nuestra gestión y aseguran los recursos necesarios para seguir creciendo con sentido social.

DESEMPEÑO FINANCIERO TRANSPARENTE

Somos una Asociación Civil sin fines de lucro, regulada y supervisada por el Banco Central del Uruguay (BCU) por nuestra actividad como administradora de créditos. En este marco, garantizamos una gestión financiera transparente* y responsable de los recursos financieros de nuestros afiliados.

*A lo largo del año, revisamos y actualizamos los procedimientos y documentos que usamos para fortalecer la gestión en todos los sectores de ANDA ajustando los mismos a las mejores prácticas si fuera necesario.



EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS*

- **2023:** contábamos con una cartera de créditos brutos de USD 265,1M, en un mercado total de USD 2010M, lo que representa un 13,2% de participación y nos posicionaba en el segundo lugar del market share.
- **2024:** nuestra cartera creció a USD 291,2M, obteniendo un crecimiento mayor que el mercado general. En ese contexto, **ANDA alcanzó una participación del 14,7% del mercado consolidando su segundo puesto.**

El mercado sigue siendo altamente competitivo, muchas de estas empresas vinculadas a bancos internacionales. También han ganado presencia las Fintech, que operan digitalmente y con menores costos.

**Según datos de la consultora EXANTE (con cierres de ejercicio en setiembre).*



Nos destacamos como un caso atípico: somos una institución sin fines de lucro, 100% uruguaya, con un foco social. Para eso, definimos políticas de precio accesibles para nuestros socios con el firme compromiso de que el uso de nuestros servicios y productos no afecte negativamente a su calidad de vida. De esta forma hemos logrado crecer significativamente ampliando nuestra base de afiliados y reforzando nuestra propuesta comercial.



VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO Y DISTRIBUIDO

En el siguiente cuadro se muestran los ingresos generados por ANDA y cómo los mismos se distribuyen entre los distintos grupos de interés:

¹ Incluye las erogaciones asociadas al plan de retiro institucional, financiado con ingresos generales de la organización. Este plan contempla una compensación para funcionarios con causal jubilatoria, sin implicar un aporte salarial específico.

² Durante el ejercicio 2023/2024 se utilizaron \$80 millones en exoneraciones fiscales del IRAE, en el marco de un proyecto de inversión.

³ De acuerdo con lo establecido por los Estatutos Sociales, las utilidades generadas en cada ejercicio no se reparten, sino que se destinan a reforzar las reservas de la institución permitiéndonos mejorar los servicios que reciben los afiliados.

	2023	2024
A. VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO (1+2+3)	4.051.977.243	4.595.875.769
1. Ventas netas de descuentos y provisión de incobrables	4.022.619.992	4.570.460.871
2. Ingresos de la inversión de capital y financiera	26.275.496	19.129.414
3. Venta de activos	3.081.755	6.285.484
B. VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO (4 + 5+ 6+ 7+ 8+ 9)	3.735.074.637	4.050.879.088
4. Pago a proveedores	758.530.390	839.836.577
5. Remuneración y beneficios al personal ¹	2.432.769.499	2.570.819.280
6. Pago a proveedores de capital	47.338.776	109.175.697
7. Inversión en bienes de uso y otros activos	81.761.751	89.606.248
8. Inversión en la comunidad	25.918.246	51.052.931
9. Impuestos (9.1 + 9.2 + 9.3)	388.755.975	390.388.355
9.1 Impuesto a las ganancias ²	304.158.085	295.443.035
9.2 Impuestos directos e indirectos	36.733.149	33.906.429
9.3 Impuestos tasas y contribuciones	47.864.741	61.038.891
VALOR ECONÓMICO RETENIDO (A-B) ³	316.902.606	544.996.681



GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Adoptamos un enfoque proactivo e integral para la gestión de los riesgos operativos, orientado a garantizar la continuidad de los servicios críticos. Este enfoque se basa en la identificación temprana de riesgos, la evaluación de su impacto potencial y la implementación de controles para prevenir y mitigar su ocurrencia.

Contamos con **tres pilares fundamentales que articulan el sistema de gestión de riesgos*** con la estrategia institucional:

- 1) **Marco Metodológico para la Gestión de Riesgos.** Se integra con la planificación estratégica y la gestión operativa. Permite identificar, priorizar y tratar los riesgos dentro del nivel aceptado, brindando seguridad razonable para el logro de los objetivos.
- 2) **Plan de Continuidad del Negocio.** Establece cómo responder ante eventos críticos (como desastres naturales o fallas tecnológicas), asegurando la disponibilidad o recuperación progresiva de los recursos esenciales: personas, edificios, tecnología, información y proveedores.
- 3) **Política de Administración de Riesgos.** Define la estructura de gobernanza en torno al riesgo, incluyendo la actuación del Comité de Riesgo Integral** y las responsabilidades de cada área.

El sistema se complementa con una serie de documentos normativos que definen los criterios específicos de administración, límites de exposición y herramientas de monitoreo para cada tipo de riesgo:

- Política y Manual de Riesgo Operativo
- Política y Manual de Riesgo de Crédito
- Política y Manual de Riesgo de Liquidez
- Política y Manual de Riesgo de Mercado
- Política y Manual de Riesgo de LA/FT/PADM

*Por el momento, no realizamos auditorías sociales ni ambientales como parte de la gestión de riesgos. **Conformado por tres miembros del Consejo Administrativo, un miembro de la Gerencia General y un asesor externo, dicho Comité se encarga de monitorear, revisar y proponer acciones para la mitigación de los riesgos relevantes.



Comunicación efectiva, confiable y transparente

Entendemos que una comunicación transparente es estratégica para asegurar la integridad institucional y el vínculo duradero con la comunidad. La claridad y honestidad en los mensajes de ANDA son fundamentales para construir relaciones de confianza con nuestros afiliados, el equipo de trabajo y los demás grupos de interés con quienes nos vinculamos. Este tema material abarca tanto la rendición de cuentas interna como externa, promoviendo una cultura institucional basada en la transparencia y el acceso claro a la información. Incluye también la presentación comprensible y accesible de los productos y servicios ofrecidos, evitando ambigüedades y fortaleciendo la autonomía de las personas usuarias en su toma de decisiones.

Los lineamientos que rigen la rendición de cuentas hacia nuestros afiliados están establecidos en los Estatutos Sociales. En ellos se detallan, entre otros aspectos, los temas que deben tratarse en la Asamblea anual de Asociados, incluyendo la presentación de la Memoria y los Estados Contables aprobados por el Consejo Administrativo, así como el Proyecto de Presupuesto correspondiente al ejercicio en curso al momento de la Asamblea.

También se establecen allí las funciones de la **Comisión Fiscal**, la cual se constituye como el órgano de garantía administrativa. Entre sus funciones se encuentran:

- Fiscalizar los fondos sociales y sus inversiones en cualquier tiempo.
- Inspeccionar en cualquier momento los registros contables y otros aspectos del funcionamiento de la institución.
- Informar sobre los estados contables, haciendo conocer su opinión al Consejo Administrativo y a la Asamblea.
- Formular por escrito al Consejo Administrativo las observaciones que crea convenientes sobre cualquier punto de sus cometidos y sugerir las normas a seguirse.
- Solicitar al Consejo Administrativo la convocatoria de Asamblea Extraordinaria o convocarla directamente en caso de que aquel no lo hubiere o no pudiese hacerlo.

Los Estatutos Sociales se encuentran disponibles para todos los afiliados y el público general dentro de nuestra [página web](#).



¿CÓMO RENDIMOS CUENTAS?

ANDA EN ACCIÓN

Es un evento anual de rumbo estratégico en el que las autoridades comunican a todos los funcionarios la planificación estratégica definida, así como el estado de avance de las principales iniciativas y proyectos.

+ 700 colaboradores participaron



LAS 10 DE ANDA

Es nuestro boletín interno de comunicación mensual donde detallamos las principales novedades en formato video.

PROGRAMA SOMOS ANDA

En el marco de este programa, **el Consejo Administrativo, la Gerencia General y los Directores visitan mensualmente distintas localidades**. Allí se realiza una cena con los funcionarios, en la que se relevan inquietudes, se abordan temas relevantes y se analizan aspectos específicos de la sucursal visitada.

[>> MÁS INFORMACIÓN](#)

ORGANISMO REGULADOR

ANDA está regulada por el Banco Central del Uruguay (BCU), eso determina que la información contable mensual que reportamos es publicada en la página del BCU. Adicionalmente, la información anual es auditada por un auditor externo independiente que reporta dicho informe al BCU anualmente.

ASAMBLEA ANUAL DE SOCIOS

Cada año convocamos a los socios a participar de una asamblea, donde presentamos la memoria y el balance anual. Durante el encuentro, las autoridades exponen lo realizado durante el año, y luego los socios presentes votan para aprobar la gestión. Para acompañar la exposición, proyectamos un video resumen con las principales iniciativas y proyectos llevados a cabo, con el objetivo de que todos los socios puedan conocer y recordar lo trabajado durante el período.





CLARIDAD EN LA INFORMACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Nos regimos por principios éticos y buenas prácticas institucionalizadas, que aseguran un trato justo, transparente y responsable a cada afiliado. Nuestro **Código de Buenas Prácticas y la Política de Créditos*** guían el diseño, comercialización y otorgamiento responsable de servicios financieros. Su cumplimiento se verifica mediante auditorías, controles internos, capacitaciones, revisión normativa y canales de retroalimentación gestionados por áreas claves**.

+ INFORMACIÓN SOBRE EL CÓDIGO
DE BUENAS PRÁCTICAS

Nuestros principios

- **Transparencia informativa:** intentamos entregar información clara y completa sobre las condiciones de cada producto (tasas de interés, tributos, plazos, límite de crédito, forma de pago), sin ocultar ningún dato relevante.
- **Publicidad responsable:** nuestras campañas promocionales están diseñadas para ser claras, sin inducir a error ni confusión.
- **Concesión responsable del crédito:** otorgamos préstamos y créditos conforme a normas internas que aseguran que sean adecuados a la capacidad del solicitante.
- **Preaviso ante cambios contractuales:** si hay modificaciones en las condiciones de un servicio, se intentan comunicar con tiempo suficiente y por los canales habituales.
- **Protección de datos personales:** cuidamos la confidencialidad de la información de nuestros afiliados, conforme a la normativa vigente.
- **Atención al afiliado:** ofrecemos respuestas claras y soluciones eficaces ante cualquier consulta o diferencia que pueda surgir en el uso de nuestros servicios.

**Establece los principales lineamientos relacionados con la concesión de créditos y un Manual de Crédito que establece los criterios, procesos y condiciones para el otorgamiento responsable. **Las áreas más vinculadas en la aplicación de las políticas son la Dirección de Atención al Socio, Riesgo, Comercial, Finanzas y Auditoría Interna.*



Gestión responsable de los datos

Este tema material abarca la **protección de los datos personales de nuestros afiliados, usuarios y equipos de trabajo**, asegurando su **uso ético, confidencial y transparente** en cada etapa del proceso, desde la recolección de datos e información hasta su tratamiento digital. Su alcance incluye también la **implementación de medidas de ciberseguridad orientadas a prevenir riesgos y garantizar la privacidad e integridad de la información**.

Esta gestión es transversal a toda la organización e involucra a todas sus áreas, con el objetivo de construir relaciones de confianza duraderas basadas en el respeto por los derechos de quienes confían en ANDA.

CIBERSEGURIDAD Y PRIVACIDAD DE LOS DATOS

Contamos con un enfoque integral de seguridad de la información, basado en políticas sólidas, medidas preventivas y una cultura de concientización en todo el personal. **Nuestra Política de Seguridad de la Información*** establece principios, responsabilidades y procedimientos para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos.

Categoría	Acción principal	Objetivo
Control de accesos	MFA + perfilado por mínimo privilegio	Restringir accesos no autorizados
Concientización interna	Campañas periódicas sobre ciberseguridad (fishing)	Reducir el riesgo de error humano
Infraestructura de seguridad	Actualización de firewalls + implementación de IDS/IPS	Prevenir intrusiones externas
Gestión de vulnerabilidades	Proceso continuo + herramientas específicas	Detectar y corregir fallas
Monitoreo activo (SIEM)	Recolección, análisis y correlación de eventos de seguridad	Detectar y responder a incidentes
Auditorías y pruebas éticas	Auditorías internas y externas + hackeos éticos planificados	Evaluar y fortalecer la seguridad
Continuidad operativa	Pruebas de respaldo y recuperación de datos	Garantizar la disponibilidad de la información
Gestión de cambios	Formalización del registro de cambios en seguridad	Supervisar y controlar modificaciones
Gestión por indicadores	Nuevos KPIs compartidos con Alta Dirección y Comité de Riesgo (informes SOC)	Monitorear el desempeño del área
Fortalecimiento del equipo	Incorporación de personal (5 funcionarios en la Gerencia de Seguridad Informática)	Reforzar las capacidades del área
Adecuación normativa	Actualización de documentos y procedimientos (Gestión del Cambio, Incidentes, Vulnerabilidades)	Alinear la normativa interna a la práctica operativa

* Nos encontramos dentro del período de actualización establecido por la Política de Seguridad de la Información (2 años), que será actualizada a un nuevo marco para incorporar requisitos de seguridad para la certificación PCI DSS. Esta política se alinea con las mejores prácticas y normativas vigentes en materia de protección de datos y ciberseguridad, alineadas con el marco de Agesic y BCU.



Reconocemos la importancia de promover la seguridad digital no solo dentro de la organización, sino también entre nuestros afiliados y la comunidad en general. Para ello, implementamos las siguientes acciones:

Iniciativa	Descripción	Temas abordados	Canal/Medio
Charlas y talleres de prevención	Actividades educativas dirigidas a afiliados sobre estafas digitales y seguridad en línea, realizadas por la Policía departamental.	Correos fraudulentos, redes sociales, la protección de datos personales, uso seguro de móviles.	Presencial, en dependencias específicas.
Publicación de guías y materiales informativos	Difusión de contenido práctico para la protección frente a ciberamenazas.	Consejos de ciberseguridad, prevención de estafas.	Sitio web, redes sociales.
Mensajes de seguridad en comunicaciones	Inclusión de advertencias y consejos en las comunicaciones con afiliados.	Protección de datos, precaución ante mensajes sospechosos.	Correos electrónicos.

*En los últimos 6 meses hemos revisado y mejorado el proceso de obsecurecimiento de datos para usarlos en testing de software.

USO ÉTICO DE LOS DATOS Y LA INFORMACIÓN DE NUESTROS AFILIADOS

Aseguramos el uso ético de los datos personales mediante **principios de privacidad, transparencia y responsabilidad**, cumpliendo la normativa vigente y aplicando medidas para el consentimiento, confidencialidad, integridad y minimización de datos.

Actualmente estamos elaborando una **Política de Protección de Datos Personales*** que establecerá los principios y lineamientos para la recolección, almacenamiento, procesamiento y eliminación de datos personales de manera ética y conforme a la normativa vigente.

Durante 2024, no se identificaron:

- Reclamos relativos a violaciones de la privacidad del cliente o afiliados, ni reclamos recibidos por terceras partes y corroboradas por la organización, ni reclamos de autoridades regulatorias.
- Casos de filtraciones, robos o pérdidas de datos de clientes o afiliados.



Gestión de proveedores y socios estratégicos

Nuestra estrategia de gestión y relación con proveedores, prestadores y socios estratégicos se basa en construir asociaciones de valor duraderas.

Desde el inicio, promovemos una comunicación abierta, transparente y constante, definiendo expectativas y fomentando la **retroalimentación bidireccional** para alinear objetivos a largo plazo.

La confianza y la colaboración son pilares de nuestro enfoque. Aplicamos una **gestión proactiva** que, mediante métricas de desempeño, revisiones conjuntas y una actitud flexible frente a cambios, nos permite adaptarnos a nuevas oportunidades o desafíos. A esto se suma el aporte de cada socio, factor clave para fortalecer la relación.

Frente a conflictos, adoptamos una actitud constructiva, buscando soluciones y acuerdos beneficiosos para ambas partes. En conjunto, aspiramos a construir un **ecosistema de socios estratégicos basado en la transparencia, la comunicación efectiva y el beneficio mutuo**, como motor del éxito sostenible.

INCORPORACIÓN DE NUEVOS PROVEEDORES

Compras a proveedores:

95% locales en Montevideo | 5% en diferentes departamentos

DESAFÍO A FUTURO: Trabajaremos para incluir indicadores sobre proveedores en nuestros próximos informes.

Incorporamos nuevos proveedores de manera proactiva y reactiva, adaptándonos a las necesidades emergentes de la Institución. Buscamos activamente socios estratégicos que aporten valor y calidad, evaluando sus capacidades mediante un proceso riguroso. El criterio principal de la selección es el cumplimiento estricto de la normativa legal vigente. Verificamos que los proveedores estén legalmente contruidos. Este requisito es esencial para garantizar relaciones éticas, transparentes y sostenibles.

El seguimiento del **desempeño de cada proveedor** lo realiza el área responsable de su gestión. Este monitoreo busca detectar incumplimientos contractuales, deficiencias en las entregas, respuestas ineficientes ante problemas operativos u otras desviaciones respecto a los estándares esperados. Ante la identificación de estas situaciones, se activa un proceso de evaluación que puede derivar en acciones correctivas pertinentes, incluyendo, en casos graves y justificados, la rescisión del vínculo comercial.

The background image is a wide-angle landscape photograph. It shows rolling hills with patches of green grass and some trees. In the middle ground, there is a small farmstead with a few buildings and a blue water tank. The sky is filled with soft, white clouds. The overall tone is natural and serene.

Conciencia Ambiental

- Gestión ambiental
- Gestión responsable de los recursos naturales
- Gestión de los residuos



Gestión ambiental

En ANDA creemos que construir un futuro más humano y sostenible implica actuar con responsabilidad ambiental en cada una de nuestras decisiones.

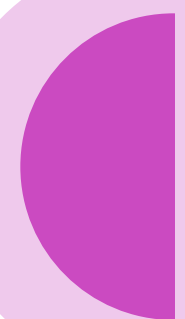
Es por eso que, guiados por la **solidaridad organizada - pilar de nuestra identidad institucional-**, adoptamos un enfoque de triple impacto que impulsa prácticas orientadas a reducir nuestra huella ambiental y fomentar un cambio cultural hacia hábitos más sostenibles.

Fomentamos la economía circular, promovemos el uso eficiente de los recursos y desarrollamos iniciativas que generan un impacto positivo tanto en el ambiente como en la comunidad.

Nuestras políticas ambientales se centran en la:



Gestión responsable de los recursos a partir del diseño de proyectos de inversión sustentables, como la renovación de la mayor parte de nuestra flota de vehículo con autos 100% eléctricos, que nos permite avanzar hacia un modelo de negocio más eficiente internamente y con mejor posicionamiento externo.



Mejora de la eficiencia energética, a través de la incorporación de tecnología invertir en nuestros sistemas de climatización y la tecnología LED en la iluminación, con el objetivo de optimizar el consumo eléctrico.



Mitigación del cambio climático. Mediante la adopción de estrategias buscamos reducir las emisiones de CO₂, promoviendo una transición sostenible y disminuyendo progresivamente la dependencia de fuentes no renovables.



Gestión responsable de los recursos naturales

El cuidado del ambiente y la adaptación al cambio climático forman parte del modelo de gestión responsable de ANDA. Este tema material abarca el uso consciente de los recursos naturales, promoviendo el consumo responsable del agua, la gestión eficiente de la energía y la digitalización de los procesos internos para reducir impactos. Incluye también la movilidad sostenible, la reducción de la huella de carbono, y la incorporación de riesgos y oportunidades climáticas en la planificación institucional.

GESTIÓN DEL AGUA

En ANDA reconocemos el agua como un recurso natural vital y esencial para la vida. Si bien actualmente no contamos con una normativa interna formalmente establecida en relación al consumo de agua, adoptamos voluntariamente principios de uso eficiente y responsable de este recurso en todas nuestras operaciones y actividades. A su vez, monitoreamos mensualmente el consumo de agua por dependencia y realizamos un análisis histórico y periódico del consumo, lo que nos permite identificar tendencias, establecer patrones de uso y gestionar el recurso de manera proactiva. Ante cualquier desviación significativa respecto a los promedios históricos, se activa un proceso de investigación para detectar posibles causas —como fugas o cambios operativos— y se coordinan las reparaciones necesarias.

12,83 megalitros de agua extraída de terceros*

DESAFÍO A FUTURO:

Trabajaremos para incluir indicadores de gestión del agua en nuestros próximos informes.

*Solo se extrajo agua de terceros



USOS DEL AGUA

El agua en nuestra organización* se emplea principalmente a actividades de apoyo y funcionamiento cotidiano. Entre los principales destinos se encuentran:

- Uso sanitario: consumo en baños y vestuarios del personal.
- Limpieza general: higienización de instalaciones, equipos y espacios comunes.
- Consumo en áreas de cocina o comedores.
- Riego de Plantas.
- Procesos auxiliares: en algunas áreas técnicas o de mantenimiento, se utiliza agua para pruebas, lavado de componentes o tareas puntuales.
- Uso en Servicios de Salud.

PRINCIPALES ACCIONES IMPLEMENTADAS PARA UN USO EFICIENTE DEL AGUA:

- El equipo de mantenimiento **revisa y mantiene de forma regular la red de cañerías, tanques de almacenamiento y griferías en todas las instalaciones.** Esta práctica tiene como objetivo principal prevenir pérdidas de agua y filtraciones, asegurando la integridad del sistema de distribución y minimizando el desperdicio del recurso.
- Comenzamos a instalar **cisternas duales** en los sanitarios, permitiendo a los usuarios seleccionar la descarga de agua necesaria según el uso, lo que contribuye significativamente a la reducción del consumo en estas áreas.
- Contamos con proveedores que nos brindan **servicios de apoyo en la resolución de desperfectos** fuera del horario de oficina y en la limpieza de tanques.

**Proviene de la red nacional gestionada por la empresa pública Obras Sanitarias del Estado (OSE).*



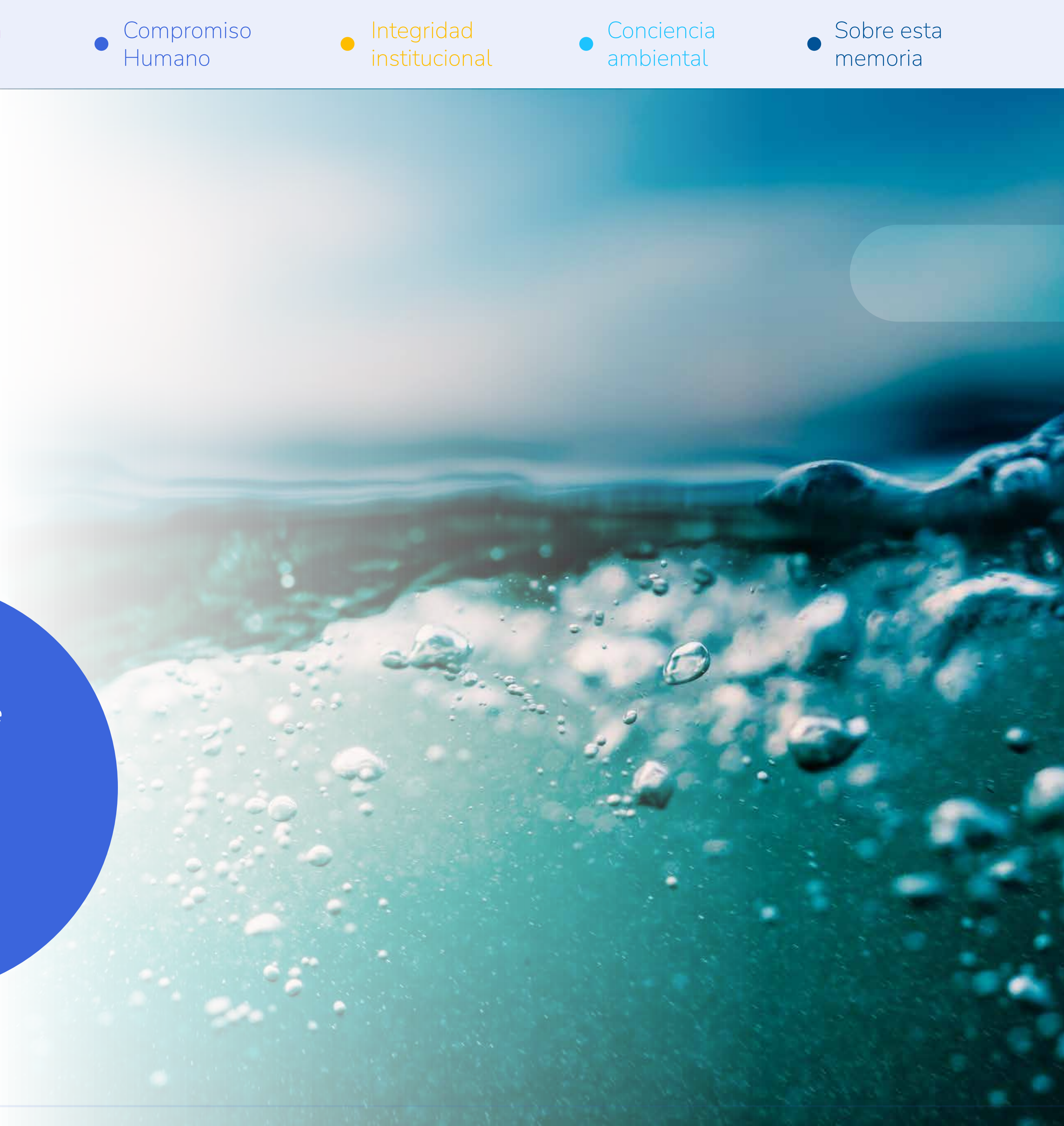
Evaluamos las acciones implementadas.

Evaluamos la efectividad de las acciones implementadas para el consumo responsable de agua mediante la medición del consumo posterior a la aplicación de medidas correctivas, comparando los datos de los medidores del área o proceso afectado antes y después de la intervención para cuantificar la reducción o el cambio logrado.

AGUA Y EFLUENTES EN CENTROS ODONTOLÓGICOS

El tratamiento de los eyectores utilizados en los procedimientos clínicos se realiza mediante la aplicación de antisépticos específicos que aseguran la limpieza y desinfección de los conductos.

*Los efluentes generados en las clínicas son dirigidos a través de un sistema de bomba de succión, que incorpora un **tratamiento con un desinfectante para reducir la carga microbiana presente en los líquidos.***





GESTIÓN DE LA ENERGÍA

Buscamos reducir el consumo de energía*, optimizar los procesos y minimizar nuestra huella de carbono. Al momento no contamos con políticas sobre esta gestión, pero si realizamos acciones específicas:

- **Analizamos el consumo energético mensual.**
- Realizamos **mejoras en el aislamiento térmico** (ventanas con DVH, burletes en puertas, cubiertas isopanel, colocación láminas de control solar, tabiques con aislaciones térmicas, muros con bloques tipo retak), lo que redujo la pérdida de calor o frío y mejoró la eficiencia general de los sistemas de climatización.
- **Favorecimos el aprovechamiento de luz natural** mediante la redistribución de espacios y apertura de ventanas.
- Estamos optimizando los sistemas de climatización con la **instalación de equipos inverter.**
- Realizamos **mantenimientos preventivos** de instalaciones eléctricas y equipos para evitar pérdidas o consumos excesivos por fallos técnicos.
- Cambiamos parte de nuestra flota vehicular por autos **100% eléctricos.**
- Continuamos con el **recambio de iluminación a luz led.**

Gracias a la implementación de estas iniciativas pudimos reducir la potencia contratada a UTE y pasar a la Tarifa Horaria Estacional.

A fines de 2024, fuimos reconocidos por el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) a través del Programa de Certificación de Eficiencia Energética. Esta distinción se otorgó en reconocimiento a los avances y resultados obtenidos durante el período 2022–2024, reflejo de nuestro compromiso con la eficiencia energética y la sostenibilidad en nuestras operaciones.

DESAFÍO A FUTURO:

Trabajaremos para incluir indicadores de gestión de la energía en nuestros próximos informes.

*ANDA no comercializa energía.



ACCIÓN POR EL CLIMA

La reducción de nuestra huella de carbono constituye una prioridad estratégica que integra transversalmente todas nuestras operaciones.

En octubre de 2023 **renovamos una parte de nuestra flota vehicular con autos 100% eléctricos lo que se tradujo directamente en una menor huella de carbono por kilómetro recorrido**. La renovación se centró específicamente en nuestra flota de vehículos multiuso, vehículos esenciales para una variedad de funciones críticas en nuestra operación diaria, entre ellas:

- El traslado de nuestros funcionarios a diversas ubicaciones debido a tareas laborales.
- La asistencia del área de mantenimiento en sus labores de reparación y soporte.

- El desplazamiento de los médicos de radio que brindan atención en domicilio.
- Otras tareas de índole diversa que aseguran la continuidad de nuestros servicios y la llegada a cada uno de nuestros puntos de atención y operación.

Emisiones directas de gases de efecto invernadero (alcance 1): **4,99 toneladas CO₂***

Esta iniciativa refleja no solo una **apuesta por la innovación tecnológica, sino también una búsqueda constante de soluciones** que beneficien tanto a nuestra organización como al ambiente.

*Según nuestros registros de kilómetros recorridos por la flota eléctrica y, de acuerdo a los datos proporcionados por el MIEM, que 1 km equivale aproximadamente a 0,2 kg de CO₂, obtenemos como resultado los kg de CO₂ no emitidos, por ser eléctricos. El cálculo se realiza mensualmente sobre la flota vehicular (4.998,2 kg CO₂ ÷ 1000= 4,99 toneladas métricas de CO₂), la cual se encuentra y se gestiona desde la Casa Central, por lo que se excluyeron todas las demás dependencias del cálculo. El gas incluido en el cálculo es el CO₂.

DESAFÍO A FUTURO:

Actualmente, no fue posible cuantificar las emisiones de Alcance 2 y 3 asociadas a los viajes de negocios realizados mediante la flota vehicular alquilada, debido a la falta de datos específicos para este segmento. No obstante, estamos comprometidos a mejorar la exhaustividad de nuestra huella de carbono.

Con este objetivo, implementaremos un sistema de registro para dichos viajes, lo que nos permitirá incorporar esta categoría en nuestras futuras evaluaciones.

Además, trabajaremos para abordar en nuestros próximos informes:

- *La incorporación de riesgos y oportunidades climáticas en la planificación institucional.*
- *La digitalización de los procesos internos para reducir impactos.*



Gestión de residuos

La gestión de residuos es otro eje importante para ANDA, por lo que promovemos el cambio de hábitos y buscamos minimizar el impacto ambiental de nuestras operaciones mediante la separación y reducción en origen, así como el tratamiento adecuado de residuos de salud, especialmente aquellos considerados de riesgo biológico.

La gestión de residuos en nuestra empresa es un proceso que adaptamos a las particularidades de cada una de nuestras sucursales, reconociendo las diferencias en regulaciones locales, cumpliendo estrictamente con las normativas de las Intendencias y considerando la infraestructura disponible.

En el caso específico de nuestras sucursales en **Montevideo**, la gestión de residuos* se realiza trabajando en **colaboración con empresas debidamente habilitadas para la recolección, transporte y disposición final** de los diferentes tipos de residuos generados. Esta colaboración garantiza que nuestros procesos se ajusten a los estándares ambientales locales y contribuyan a una gestión responsable de los residuos en la ciudad.

**Durante el período que abarca este informe, no implementamos ni llevamos a cabo actividades de separación de residuos en las instalaciones de*



En el caso de los Centros Médicos, **los residuos biológicos son retirados y tratados por una empresa**** habilitada por los organismos estatales, que se encarga de todo el proceso: desde la recolección hasta la disposición final de los residuos hospitalarios. Estos residuos se tratan en la Planta de Tratamiento de Aborgama. Durante el ejercicio 2024, realizamos controles continuos sobre los remitos de envío de la empresa con el objetivo de asegurar la correcta disposición de los materiales y productos. Adicionalmente, participamos y adherimos a las prácticas que promueve PLESEM (Plan de Eliminación Segura de Medicamentos) el cual tiene como objetivo reducir el impacto ambiental derivado de la eliminación de medicamentos y productos afines.

DESAFÍO A FUTURO:

Trabajaremos para incluir indicadores de gestión de los residuos en nuestros próximos informes.

**Estos servicios se cumplen conforme a los requerimientos del Decreto 586/2009 del poder Ejecutivo de fecha

MATERIALES E INSUMOS UTILIZADOS PARA
OFRECER NUESTROS PRINCIPALES SERVICIOS

PRODUCTO	UNIDADES	CARACTERÍSTICA
Cartuchos y toner	1.204	No renovable
Formularios variados	1.214.000	Renovable
Hojas A4	3.575.000	Renovable
Sobres	41.000	Renovable
Plásticos-tarjetas	10.000	No renovable

3.575.000 HOJAS A4 DE PAPEL RECICLADO COMPRADAS.

Con esa cantidad de hojas imprimimos los contratos, afiliaciones, hojas de retención de alquileres e impresiones diarias de todas las secciones y sucursales. El resto de los formularios se compran a imprentas y no son en papel ecológico.



Sobre esta Memoria

- Alcance y lineamientos de la Memoria



Alcance y lineamientos de la Memoria

Esta es la primera Memoria de Sostenibilidad de la Asociación Nacional de Afiliados (ANDA, a partir de las siglas de su denominación) y abarca el ejercicio económico correspondiente al período octubre 2023 – setiembre 2024.

Nuestro principal objetivo al elaborar esta memoria es dar a conocer a todos nuestros grupos de interés los avances que realizamos en cada tema material identificado para potenciar la creación de valor hacia todos nuestros grupos de interés.

Para robustecer nuestra gestión ambiental, social y de gobernanza y mejorar la medición, gestión y comunicación de nuestros temas materiales seguimos los requerimientos de los siguientes lineamientos:

Estándares de la Iniciativa de Reporte Global (GRI) www.globalreporting.org

Objetivos de Desarrollo Sostenible y Metas 2030 a través de su herramienta SDG Compass – Guide 2015 (Pacto Global de Naciones Unidas, GRI, WBCSD)
www.un.org/sustainabledevelopment/es / www.sdgcompass.org

Ciclo de elaboración de Memorias:
Anual

Verificación externa:
Esta Memoria no fue verificada externamente

Fecha de publicación:
Julio 2025

Clasificación de documento (Información interna):
Información PÚBLICA / Integridad ALTA / Disponibilidad BAJA

CONTACTO

Si quieres hacernos llegar opiniones, sugerencias, dudas o cualquier comentario vinculado con la gestión presentada en esta Memoria puedes escribirnos a:
comite.sostenibilidad@anda.com.uy



CONOZCA MÁS SOBRE NOSOTROS

www.anda.com.uy



Coordinación general

El proceso de creación de la Memoria de Sostenibilidad, así como el análisis de materialidad fueron validados por el Comité de Sostenibilidad (ASG). La Gerencia General y el Consejo Administrativo aprobaron los contenidos de la presente memoria.

Agradecimientos

Agradecemos a todos los funcionarios y socios que con su voz y conocimiento colaboraron en la creación de nuestra primera Memoria de Sostenibilidad, valoramos su esfuerzo y compromiso. Adicionalmente, en especial agradecemos a nuestra afiliada Marta Navidad quien nos autorizó a usar su imagen en la portada de esta edición.

Asesores externos

Punto ESG | www.puntoesg.com