

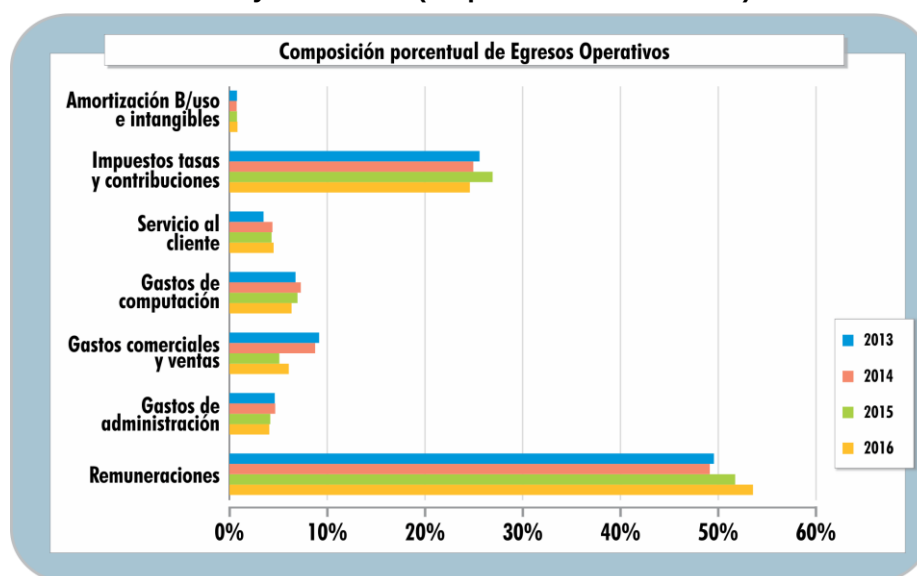
9. RESULTADOS GLOBALES

9 a. Resultados clave del negocio.

Uno de los aspectos clave del presente Criterio es tener en cuenta que aquí se presentan tanto resultados del FAP como de la Sociedad Anónima que lo administra. Estas entidades son independientes de acuerdo con la Ley. En los hechos, el Fondo es propiedad de los afiliados y la empresa administradora es propiedad de sus accionistas.

CONCEPTO	AÑO									
	2012		2013		2014		2015		2016	
	\$ corrientes	%	\$ corrientes	%	\$ corrientes	%	\$ corrientes	%	\$ corrientes	%
Ingresos operativos	744.749.146	100%	866.004.079	100%	886.568.967	100%	965.462.106	100%	1.080.505.334	100%
Egresos operativos (se incluye impuestos por normativa BCU)	(452.255.537)	-61%	(588.172.095)	-68%	(565.983.411)	-64%	(658.084.545)	-68%	(767.147.067)	-71%
Resultado operativo	292.493.610	39%	277.831.984	32%	320.585.556	36%	307.377.561	32%	313.358.267	29%
Ingresos no operativos y extraordinarios	41.860.184	6%	50.211.107	6%	45.696.826	5%	43.944.091	5%	25.785.650	2%
Egresos no operativos y extraordinarios	(33.167.155)	-4%	(37.991.167)	-4%	(25.216.202)	-3%	(32.074.496)	-3%	(5.596.576)	-1%
Resultado no operativo	8.693.030	1%	12.219.940	1%	20.480.625	2%	11.869.596	1%	20.189.074	2%
Resultado final	301.186.639	40%	290.051.924	33%	341.066.181	38%	319.247.157	33%	333.547.341	31%

Elementos de la cuenta de Pérdidas y Ganancias (Empresa Administradora)



Los cuadros anteriores resumen la estructura del Estado de Resultados de la empresa Administradora, así como la composición porcentual de los egresos operativos, no incluyéndose el detalle para los ingresos operativos debido a que más del 73% lo conforman las comisiones de administración de los fondos.

Como se puede apreciar en el primer cuadro, porcentualmente existe una reducción del Resultado final en relación a los ingresos, si comparamos 2014 con 2015, incrementándose en 2016. Esto responde básicamente a dos causas, por un lado la aplicación -por parte del Directorio- de una política de reducción de la comisión de administración cobrada a los afiliados y por otro lado el incremento de gastos operativos.

Respecto a este último punto, en la composición del gasto operativo se aprecian como relevantes los impuestos, que se vieron afectados al alza por la aplicación del Decreto 359/015 publicado el 30 de diciembre de 2015, por el que se eliminó del cálculo de IRAE (Impuesto a la Renta de Actividades Económicas), el ajuste por inflación y las remuneraciones. Este cambio es producto de una estructura que se ha ido adecuando a las necesidades futuras de servicio asociadas a la maduración del Sistema, efectos ambos que se mantienen estables en las previsiones presupuestales para 2017.

Elementos del balance (Empresa Administradora)

La estructura de activos y pasivos se mantiene relativamente constante, con el crecimiento esperado de la Reserva Especial, "encaje" propiedad de la Administradora, que por Ley tiene como único destino la cobertura de la rentabilidad mínima del FAP, en caso de que no se alcance. Esta reserva debe acompañar el crecimiento del FAP, de allí su continuo incremento, por lo menos hasta que el Fondo alcance su nivel de estabilización. Cabe destacar que RAFAP nunca ha tenido que hacer uso de esta reserva.

Los bienes de uso también muestran un crecimiento, aunque leve, producto de las inversiones realizadas para habilitar el funcionamiento de una nueva sucursal en la Torre Universitá, destinada fundamentalmente a la atención al público.

		2013		2014		2015		2016	
		Miles de \$ corrientes	%	Miles de \$ corrientes	%	Miles de \$ corrientes	%	Miles de \$ corrientes	%
Activo	Disponible	9.614	1%	21.197	2%	57.335	4%	6.388	0%
	Créditos	115.057	10%	88.833	7%	99.420	6%	126.299	7%
	Inversiones	174.319	15%	196.477	15%	164.934	11%	217.144	13%
	Inversiones Reserva Especial	758.437	67%	897.115	69%	1.074.098	70%	1.209.307	70%
	Bienes de Uso	77.499	7%	99.379	8%	136.699	9%	169.800	10%
	TOTAL ACTIVO	1.134.927	100%	1.303.001	100%	1.532.487	100%	1.728.938	100%
Pasivo	Deudas Operativas	(6.891)	1%	(9.406)	1%	(8.936)	1%	(11.327)	1%
	Deudas Diversas	(139.178)	12%	(163.589)	13%	(196.035)	13%	(218.813)	13%
	TOTAL PASIVO	(146.069)	13%	(172.995)	13%	(204.971)	13%	(230.140)	13%
Patrimonio	Capital Integrado	(64.300)	6%	(64.300)	5%	(64.300)	4%	(64.300)	4%
	Ajustes al Patrimonio	(65.597)	6%	(65.597)	5%	(85.763)	6%	(85.763)	5%
	Reservas	(17.811)	2%	(17.862)	1%	(19.596)	1%	(19.596)	1%
	Resultados	(841.150)	74%	(982.247)	75%	(1.157.857)	76%	(1.329.139)	77%
	TOTAL PATRIMONIO	(988.858)	87%	(1.130.007)	87%	(1.327.516)	87%	(1.498.798)	87%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		(1.134.927)	100%	1.303.001	100%	(1.532.487)	100%	(1.728.938)	100%

Acorde con lo que establece la Ley respecto al Patrimonio mínimo que deben mantener las AFAP (el patrimonio contable menos la Reserva especial debe superar las 150.000 UR), la relación entre fondos propios y fondos de terceros es de 87% a 13%, lo que se considera normal en la industria (78% para el resto del Sistema en 2016).

5 Fondo de accionistas: dividendos, precio de la acción, beneficio por acción

El capital de RAFAP está compuesto por acciones nominativas no endosables por valor de \$ 100.000 cada una, lo que implica un total de 641 acciones y tres certificados de integración por un valor total de \$ 200.000, que totaliza el capital integrado de \$ 64.300.000

10 El rendimiento mínimo de la Administradora esperado por sus accionistas se ubica en el 12% del patrimonio al inicio. Como se aprecia en el punto 9b, se ha cumplido históricamente, aunque el precio de la acción haya descendido. El precio de la acción no está determinado por ser RAFAP una empresa que no cotiza en Bolsa.

A continuación se muestran los resultados que generaron las acciones de la empresa en los últimos cuatro años.

		2013	2014	2015	2016
Beneficio por acción (a valores de 2013)	\$	451.092	487.181	419.647	399.896

15

Un aspecto relevante de la operativa, más allá de la situación económica, es contar con un adecuado flujo de fondos que permita hacer frente a la operativa de manera eficiente. Este aspecto no solo se proyecta anualmente como parte del presupuesto, sino que es objeto de un seguimiento mensual informado a la AD. Adicionalmente, los indicadores de RAFAP relativos al flujo de caja -que se detallan en el punto 9b- muestran valores adecuados, asociados no solo a una recaudación establecida por Ley, sino también a una correcta planificación financiera.

20

Se presenta aquí una síntesis comparativa de los indicadores más relevantes de la gestión del FAP. Algunos de ellos corresponden a Resultados clave (los referentes a cotizantes), en tanto los demás son indicadores de desempeño.

Mes: Ene 2017	República AFAP S.A.	Integración AFAP S.A.	AFAP Sura S.A.	UniónCapital AFAP S.A.
Indicadores				
Cant. Afiliados x Afap	537.671	212.412	321.076	285.114
Cant. Cotizantes x Afap	361.038	113.776	172.316	158.130
Fondos \$ x Afap	206.574.389.629	33.139.030.829	64.383.775.444	58.922.455.965
Fondos U\$S x Afap	7.329.231.493	1.175.768.346	2.284.327.672	2.090.560.794
Recaudación x Afap	1.245.235.494	268.141.456	424.868.951	399.171.127
Recaudación u\$s x Afap	44.180.787	9.513.623	15.074.293	14.162.538
% Afiliados x Afap / Sistema	39,64%	15,66%	23,67%	21,02%
% Cotizantes x Afap	44,83%	14,13%	21,40%	19,64%
% Cotizantes / Cartera en condiciones x Afap	67,54%	53,94%	53,78%	55,76%
% Fondos x Afap / Sistema	56,90%	9,13%	17,74%	16,23%
% Recaudación x Afap	53,27%	11,47%	18,18%	17,08%
Fondo U\$S x Cotizante x Afap	20.300	10.334	13.257	13.221
Recaudación u\$s/Cotizantes x Afap	122	84	87	90
% Cotizantes / Afiliados x Afap	67,15%	53,56%	53,67%	55,46%
Promedio Comisión Total por Afap	0,7400%	1,9900%	1,9900%	1,7900%
Promedio Prima Seguro por Afap	2,0200%	2,5000%	2,4400%	2,1000%

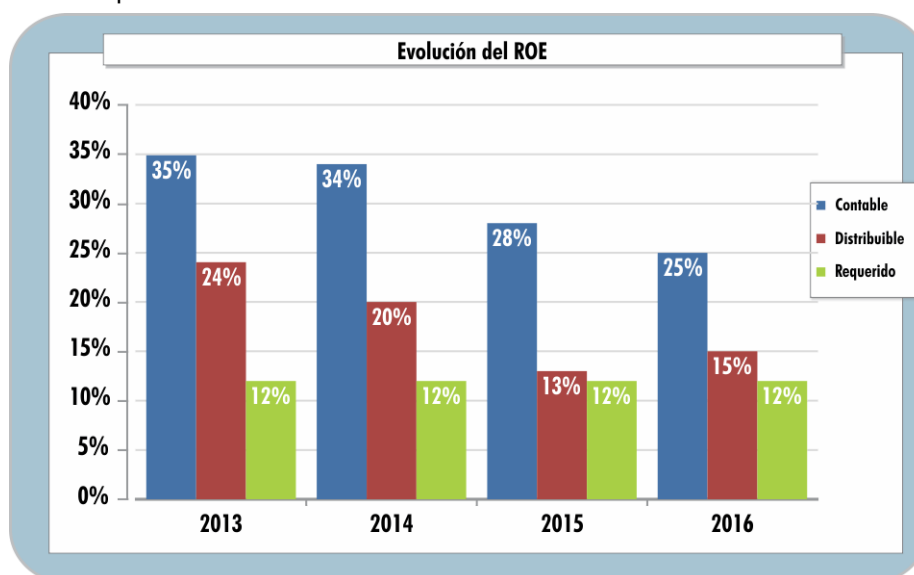
25

9 b. Indicadores de Rendimiento

Desempeño financiero – Rendimiento del neto Patrimonial (Empresa Administradora)

		2013		2014		2015		2016	
		RAFAP	Sistema sin RAFAP	RAFAP	Sistema sin RAFAP	RAFAP	Sistema sin RAFAP	RAFAP	Sistema sin RAFAP
Desempeño Financiero y Patrimonial									
Capital de trabajo en miles de U\$S		7.150	8.415	5.487	9.277	3.907	6.146	4.091	6.146
Razón corriente (solventía)	Activo corriente / Pasivo corriente	2.0	2.6	1.8	2.6	1.6	3.0	1.5	2.7
Índice de liquidez	Capital de trabajo / Activo total	0.1	0.4	0.1	0.4	0.1	0.3	0.1	0.3
Endeudamiento	Pasivo Total / Patrimonio neto	0.1	0.3	0.2	0.3	0.2	0.3	0.2	0.3
	Pasivo Total / Activo Total	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2
Rentabilidad									
Margen de utilidad	Resultado neto / comisiones	47%	54%	50%	58%	45%	56%	42%	55%
ROE	Resultado neto / Patrimonio al inicio	35%	83%	34%	81%	28%	67%	25%	69%
Apalancamiento	Activo / Patrimonio	1.1	1.3	1.2	1.3	1.3	1.3	1.2	1.3

- 5 La Administradora finalizó el ejercicio 2016 con un resultado positivo, como ocurre desde hace 19 años. La ganancia de \$ 333.547.341 le permitió cumplir con las expectativas de rendimiento de sus accionistas y las proyecciones presupuestales previas.



- 10 Si bien se aprecia una reducción importante de estos indicadores en 2015 y en 2016 respecto a los años anteriores, esto se relaciona no solo con contemplar un precio justo para el afiliado, sino también con el efecto impositivo al que se hacía referencia en el punto 9a y la adecuación de la estructura de personal a la maduración del Sistema a que se hacía referencia anteriormente.

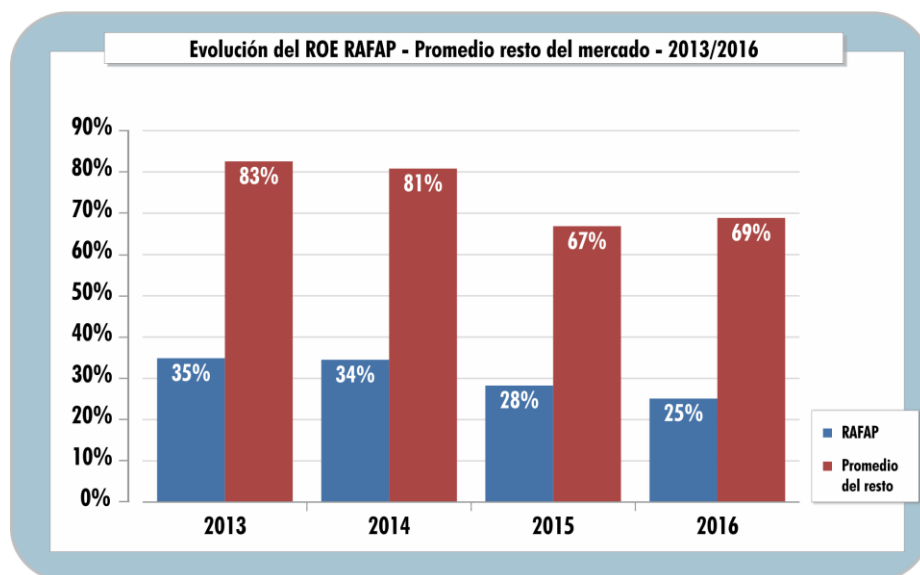
Alianzas: rendimiento de proveedores, precios, número, valor añadido de alianzas

Entre las alianzas más destacables se encuentra la efectuada entre el proveedor de *outsourcing* de los sistemas que operan el FAP (TILSOR SA) y todas las AFAP del mercado.

- 15 Este tipo de negociación conjunta ha implicado no solo una reducción de los costos, sino también la ventaja operativa de manejar todas el mismo sistema y por lo tanto los mismos lineamientos, además de potenciar las mejoras que cada AFAP propone, extendiéndola a las demás.

Adicionalmente, si se compara a RAFAP con otras Administradoras en el indicador ROE, RAFAP presenta guarismos inferiores los que son producto de la voluntad de mantener una comisión sustancialmente menor a sus competidores, así como una estructura de servicios a nivel nacional. Específicamente, al cierre de 2016, la comisión de administración era casi un 60% menor que el promedio del resto del mercado.

20



Los valores anteriores han sido generados manteniendo un superávit patrimonial muy por sobre lo fijado por la Ley, lo que permite una solvencia importante, como se aprecia en el cuadro siguiente.

ENCAJE PATRIMONIO MINIMO	2016	2015	2014	2013
PATRIMONIO CONTABLE AL:	1.498.798.472	1.327.515.738	1.130.006.601	988.858.297
Menos :				
RESERVA ESPECIAL	1.209.306.808	1.074.097.794	897.115.243	758.436.948
PAT. COMPUTABLE PARA EL CÁLCULO DEL ENCAJE	289.491.664	253.417.944	232.891.357	230.421.349
ENCAJE MÍNIMO POR LEY = 150,000 UR	139.480.500	126.517.500	115.447.500	101.623.500
SUPERAVIT EN \$	150.011.164	126.900.444	117.443.857	128.797.849
SUPERAVIT (expresado en UR)	161.325	150.454	152.594	190.110

El capital de trabajo, si bien ha decrecido, se mantiene en valores importantes y el hecho de que sea inferior al promedio del resto del Sistema responde a una prioridad de RAFAP de mantener una Reserva Especial (activo que no integra el capital de trabajo) más allá del mínimo que requiere el regulador, en detrimento de las inversiones propias (activo que sí integra el capital de trabajo). Esto se aprecia si se analizan los porcentajes de las inversiones propias y la Reserva Especial de RAFAP y del resto del Sistema, donde puede verse en conjunto un guarismo similar pero de diferente peso entre a las inversiones y el “encaje”, efecto que también impacta en el índice de liquidez.

	Promedios 2013-2016	
	RAFAP	Resto del Sistema
Inversiones Propias	13%	42%
Inversiones Reserva Especial	69%	37%
Totales	82%	79%

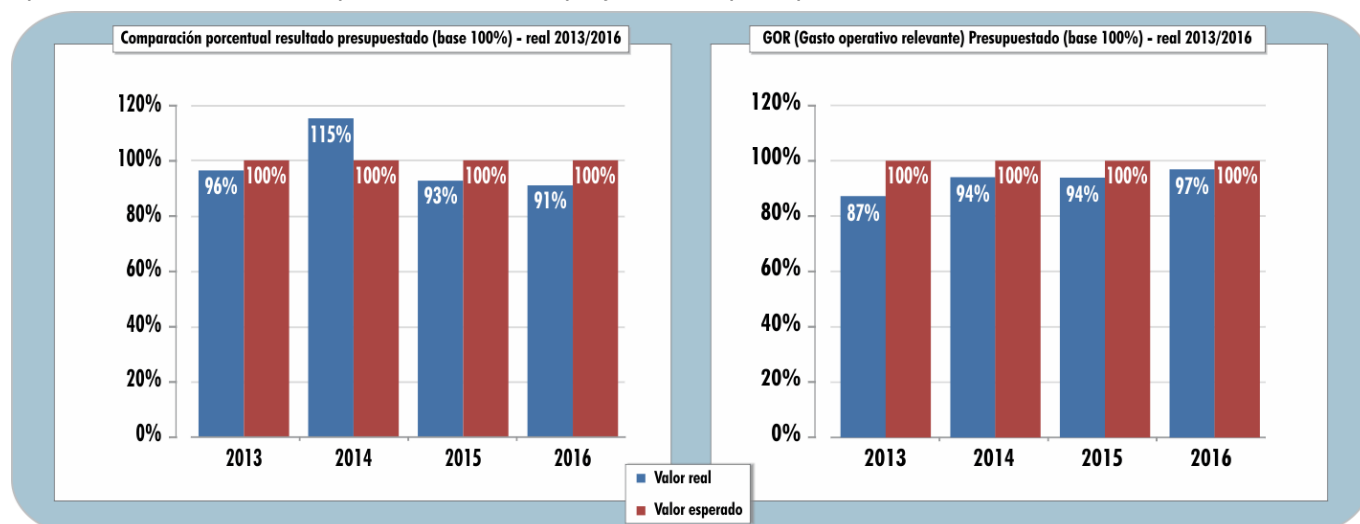
En relación al rendimiento de las inversiones propias, mensualmente se analiza en comparación con el resto del Sistema, mostrándose en los últimos años un rendimiento similar (Tasas nominal anual en \$).

Año	RAFAP	Promedio del resto
2013	7%	8%
2014	11%	11%
2015	10%	11%
2016	10%	11%

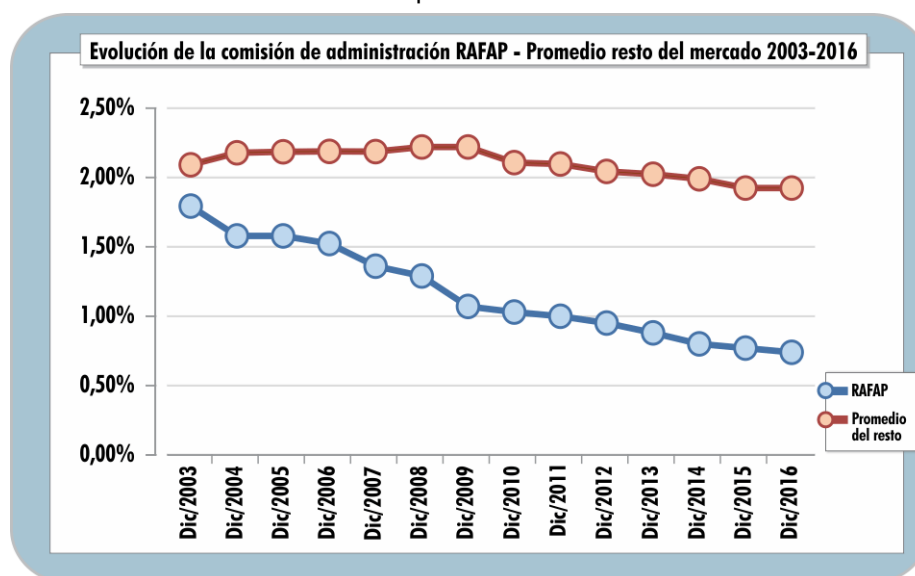
Respecto a los indicadores de endeudamiento se mantienen estables, así como el apalancamiento, en valores similares para toda la industria, propio de la actividad.

Un adecuado control presupuestal es imprescindible, para que lo anterior sea posible y se pueda mantener el equilibrio entre el valor de la comisión de administración, el cumplimiento de los objetivos de gestión y la satisfacción de las expectativas de los accionistas. La empresa cuenta con un sistema informático desarrollado internamente a estos efectos, que permite el seguimiento de la operativa a tiempo real.

El siguiente gráfico muestra la relación entre los valores presupuestados y los reales del resultado del ejercicio, así como del Gasto Operativo Relevante (GOR) para los últimos cuatro años. Es de destacar que los gastos operativos han estado siempre acorde con las proyecciones presupuestales.



- 5 Como fue mencionado, de acuerdo con la política de Directorio de brindar al afiliado un precio justo, desde hace varios años se han producido una serie de reducciones sucesivas de la comisión de administración lo que se debe considerar al revisar los indicadores de utilidades de la empresa.



10

	A valores constantes Diciembre 2016			
	2.016	%	2.015	%
VALOR ECONOMICO DIRECTO CREADO (VEC)	926.074.702	100%	896.365.497	100%
INGRESOS				
Ingresos operativos	904.501.899,75	97,67%	895.827.978	99,94%
Ingresos no operativos	21.572.802,03	2,33%	537.518	0,06%
VALOR ECONOMICO DISTRIBUIDO (VED)	789.098.926	85%	723.962.721	81%
Costos operativos PROVEEDORES	127.226.489,75	13,74%	126.152.345	14,07%
Salarios y beneficios sociales COLABORADORES	278.231.679,50	30,04%	256.084.404	28,57%
Resultados para el ACCIONISTAS	200.929.993,22	21,70%	153.022.476	17,07%
Pagos a gobiernos ESTADO	168.446.115,27	18,19%	174.883.597	19,51%
Inversiones en la COMUNIDAD	14.264.647,87	1,54%	13.819.899	1,54%
VALOR ECONOMICO RETENIDO (VER)	136.975.776	15%	172.402.776	19%

15

Se destaca un aumento considerable del valor generado y distribuido por la empresa en los resultados que se aplican a los proveedores, al Estado y en los beneficios destinados a los colaboradores, mientras que se redujo el valor distribuido a accionistas y a la comunidad.

20

Algunas explicaciones sobre resultados del FAP

RAFAP es un inversionista institucional que administra un fondo de pensión y por ello tiene como principal característica que su horizonte temporal de inversión es de largo plazo. Esta característica hace que la medida de rendimiento con la cual se mide su *performance* es con la rentabilidad de cinco años móviles, que es el máximo plazo que toma el BCU para calcular la rentabilidad.

25

Cuando se compara la rentabilidad bruta de RAFAP con la obtenida por las otras AFAP (el *Benchmark*), hay que tener en cuenta un aspecto importante: el tamaño relativo del Fondo respecto al mercado que tiene cada una, ya que esto constituye la principal restricción a la que se enfrenta RAFAP para lograr una rentabilidad bruta mejor a la de su competencia, de forma consistente en el tiempo.

El efecto tamaño refiere al perjuicio en términos de rentabilidad que se produce por tener un Fondo muy grande en relación al mercado donde se tiene permitido operar (fundamentalmente local), en donde los activos financieros autorizados para invertir tienen poca liquidez y profundidad, y por lo tanto, los montos operados diarios son muy pequeños en relación al tamaño del Fondo. Esto determina que sea más complicado realizar cambios en la posición del portafolio en comparación a la competencia, y esto se agrava cuando las condiciones de mercado cambian rápidamente y RAFAP no puede ajustar el portafolio con la misma velocidad.

Una forma clara de mostrar el concepto anterior es calculando el tiempo que demoraría cada AFAP en cambiar un punto porcentual de su portafolio de acuerdo con el mercado en el que quiera operar, teniendo en cuenta su operativa promedio diaria. Para comprar dólares por un punto porcentual del portafolio, RAFAP debería esperar casi dos días de operativa, mientras que el resto de las AFAP menos de cuatro horas. De la misma forma, si deseara comprar títulos en el mercado de valores por el mismo monto, necesitaría más de tres días de operativa, frente a algo más de un día que les tomaría a las otras AFAP.

AFAP	RAFAP/AFAP _i	1% del FAP ¹	1% del FAP/Operativa diaria ²	
			Mercado de Cambios	Mercado de Valores
República AFAP		57,5	2,5	3,2
AFAP SURA	3,0	19,1	0,8	1,1
UniónCapital AFAP	3,3	17,4	0,7	1,0
Integración AFAP	5,7	10,1	0,4	0,6

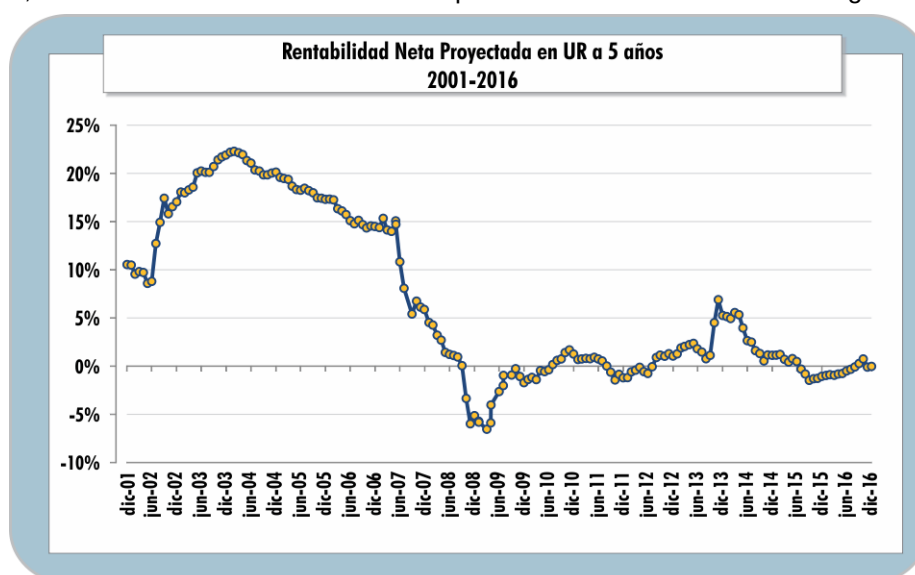
Promedio Operativa Diaria Mercado de Divisas: USD 23.4 millones
Promedio Operativa Diaria Mercado de Valores: USD 17.8 millones

¹ con las carteras cerradas a octubre de 2016. En millones de USD

² promedio diario desde enero/16 a octubre/16. En millones de USD

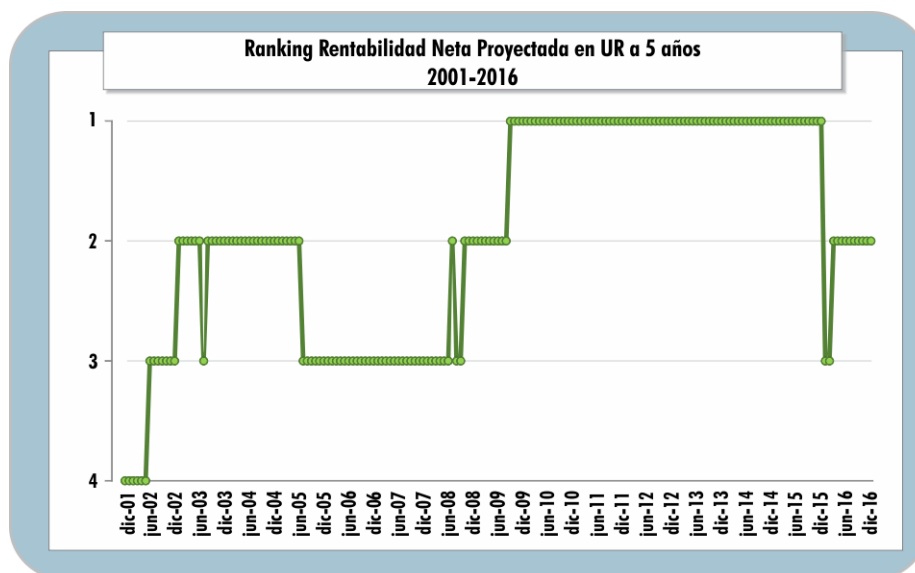
Por lo anteriormente dicho, RAFAP toma como medida de performance la Rentabilidad Neta Proyectada de los últimos cinco años medida en UR¹. Esta medida de rendimiento, tiene cuatro ventajas fundamentales: es la medida más acorde con el horizonte temporal de un fondo de pensión, tiene en cuenta además de la rentabilidad bruta las comisiones que cobra cada AFAP, engloba en una sola medida el rendimiento de ambos subfondos y neutraliza -aunque sea parcialmente-, el efecto tamaño presente en la rentabilidad bruta (el mayor tamaño del Fondo permite más holgura para fijar las comisiones).

A continuación se muestra la evolución del retorno y el ranking de rentabilidad neta a cinco años, obtenido por RAFAP desde 2001, ubicándose en los últimos años en posiciones destacadas del ranking².



¹ Es calculada por el BCU.

² A partir de agosto de 2014 se toma el rendimiento del subfondo de acumulación.



En agosto de 2014 entró en vigencia la ley que habilita la división del FAP en dos subfondos: el Subfondo de Acumulación y el Subfondo de Retiro. El primero posee características similares al único fondo existente hasta ese momento en relación al límite de inversiones y al perfil de riesgo, mientras que el segundo tiene un sesgo más conservador al incorporar menor exposición a la moneda extranjera, al riesgo crediticio y al riesgo precio (activos con menor plazo). El objetivo de la división es proteger el ahorro del afiliado en edad cercana al retiro ante un eventual escenario de estrés de los mercados.

En el Subfondo de Retiro (17,5% del FAP del Sistema), si bien se mantienen las diferencias relativas en el tamaño de los fondos entre las distintas AFAP, dichos fondos respecto al tamaño de mercado son menores, por lo que el efecto tamaño es menos significativo. A continuación, se presenta la rentabilidad bruta en UR y el ranking en la rentabilidad en 2014, en 2015 y en 2016.

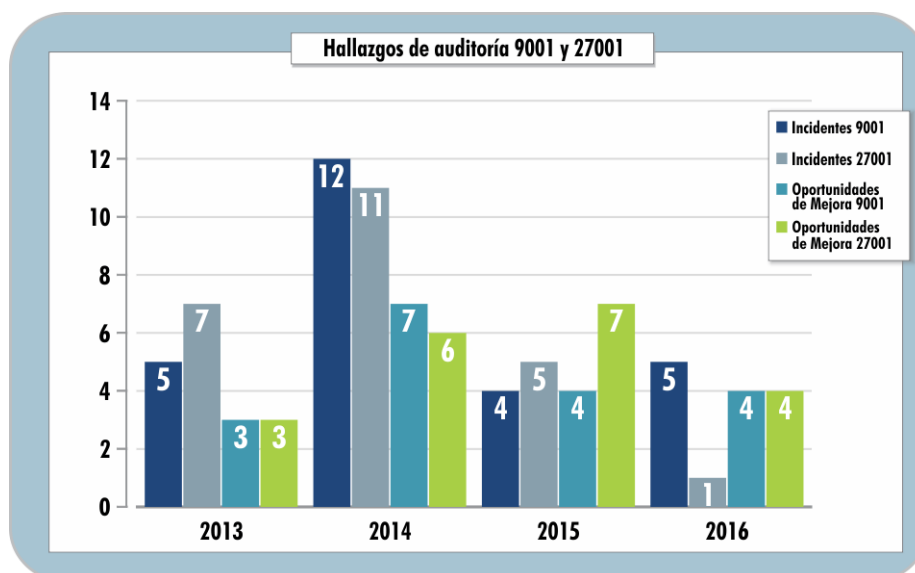
Subfondo de Retiro - Rentabilidad bruta en UR

AFAP	ago-14/dic-14	#Rank	dic-14/dic-15	#Rank	dic-15/dic-16	#Rank
República AFAP	0,6%	2	5,4%	2	1,2%	4
AFAP SURA	0,4%	4	4,8%	4	1,6%	2
UniónCapital AFAP	0,9%	1	5,4%	3	1,4%	3
Integración AFAP	0,5%	3	6,2%	1	2,0%	1

Desempeño no financiero

En el desempeño global, la cuota de mercado es un indicador de comportamiento básico. Por ello, los indicadores relevantes en este aspecto se muestran en el Criterio 6b, "Resultados de clientes – indicadores de rendimiento".

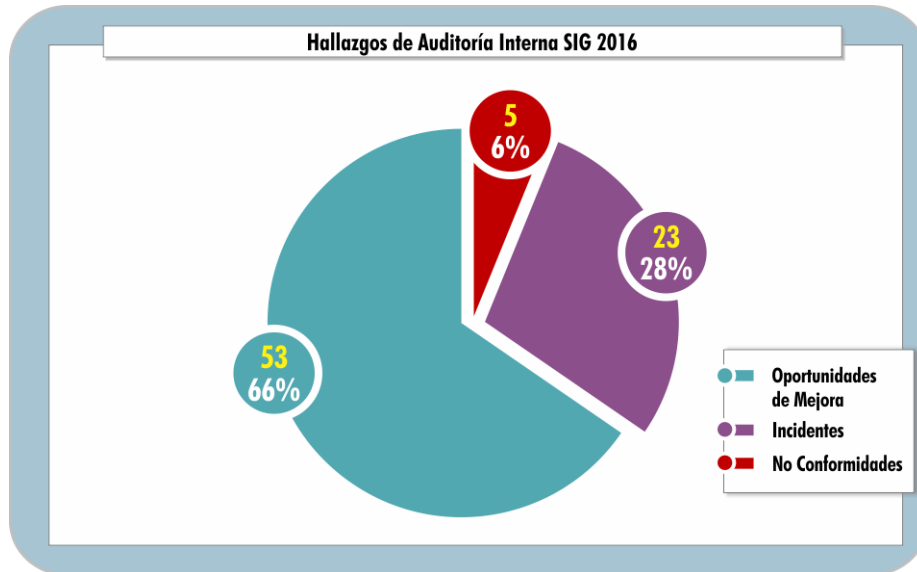
Respecto al desempeño de los procesos del negocio, en el siguiente gráfico se muestra la evolución de los hallazgos de auditorías externas del SIG.



Como puede verse, entre 2010 y 2016 la cantidad de observaciones de auditorías del Sistema de Gestión se mantuvo estable. El aumento en 2014, en la percepción de RAFAP, se debió a una variación en el criterio de auditoría respecto a la clasificación de las observaciones, con una migración de oportunidades de mejora hacia incidentes. Más allá del debido tratamiento de estos incidentes, en 2016 se normalizó el nivel de hallazgos previamente observados.

5

Respecto al control de los procesos de negocio a través del SIG, el siguiente gráfico muestra la proporción de hallazgos de la auditoría interna:

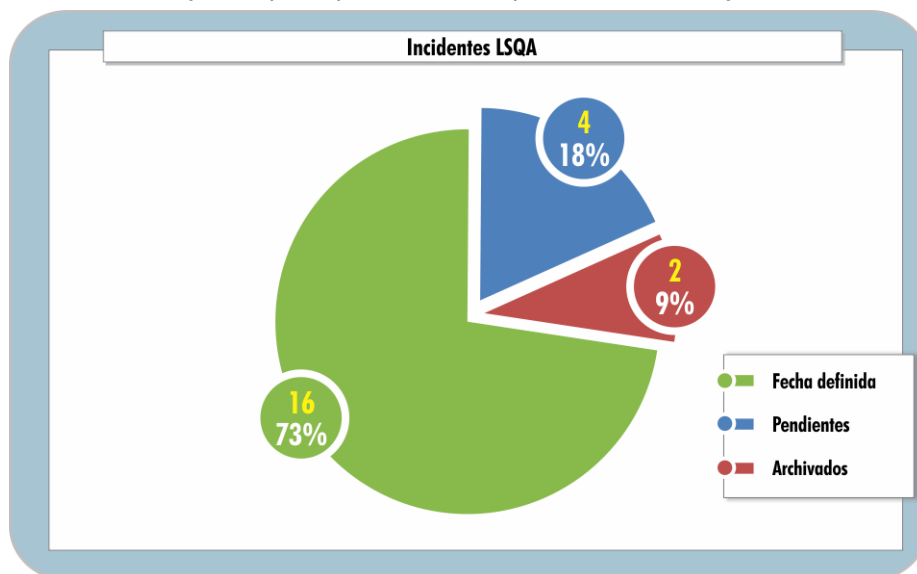


Estos resultados confirman el adecuado manejo del Sistema de Gestión, teniendo en cuenta que la única No Conformidad registrada refería al SGSI, recientemente certificado y, por tanto, con menor nivel de madurez relativa.

10

También es relevante el siguiente gráfico, donde se puede ver el estado de tratamiento en el momento de la revisión por la Dirección de los incidentes detectados en el ciclo anterior por parte de la auditoría de mantenimiento de certificación (LSQA). Se comprueba una mayoría de incidentes finalizados, una cantidad menor con fecha definida de finalización y dos que representan complicaciones de mayor entidad.

15

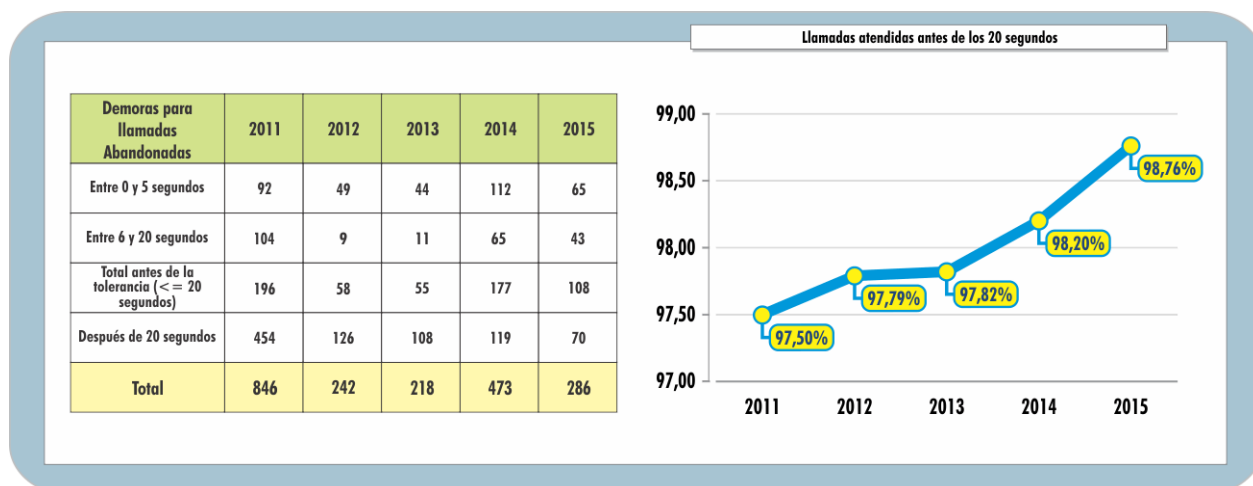


20

25

Se presenta aquí un cuadro con descripciones y a continuación la evolución de algunos indicadores del proceso de Servicio al Cliente.

Indicador	Descripción	Proceso
Factor de servicio (Central telefónica)	Refleja el porcentaje de llamadas atendidas en la Central antes de 20 segundos respecto del total de llamadas entrantes	Servicio al cliente
Índice de rapidez en atención telefónica	Refleja la demora en segundos en la atención de las llamadas entrantes	Servicio al cliente
Llamadas abandonadas	Refleja el porcentaje de abandonos sobre el total de llamadas presentadas.	Servicio al cliente
Llamadas atendidas	Refleja el porcentaje de llamadas atendidas antes de 20 segundos, respecto del total de llamadas ingresadas, ignorando las llamadas abandonadas antes de 5 segundos.	Servicio al cliente
Monitoreo de escuchas	Refleja el porcentaje promedio de las escuchas realizadas en el año. El objetivo es $\geq 88\%$	Servicio al cliente
Quejas de la atención en recepción	Quejas de la atención en recepción de afiliados y público en general en función de un análisis de impacto de la Gerencia. El objetivo es 0	Servicio al cliente
Quejas de la atención personal en Casa Central	Quejas de la atención personal en Hall de Casa Central de afiliados y público en general en función de un análisis de impacto de la Gerencia (difiere del anterior porque implica el pasaje a Ejecutivos de Servicio al Cliente). El objetivo es 0	Servicio al cliente
Digitalización del 100% de las proyecciones jubilatorias de los Afiliados Voluntarios ≥ 40 años	Implica asegurar que el total de los nuevos afiliados que tengan 40 o más años de edad hayan recibido su proyección jubilatoria. El objetivo es 100.	Servicio al cliente
Reclamos	Muestra el total de reclamos recibidos con los tiempos de resolución.	Servicio al cliente



- 5 En lo referido a información y conocimiento, dentro del SIG, la empresa dispone de una aplicación que apoya tanto al sistema documental como a la registración de hallazgos internos y de auditoría.

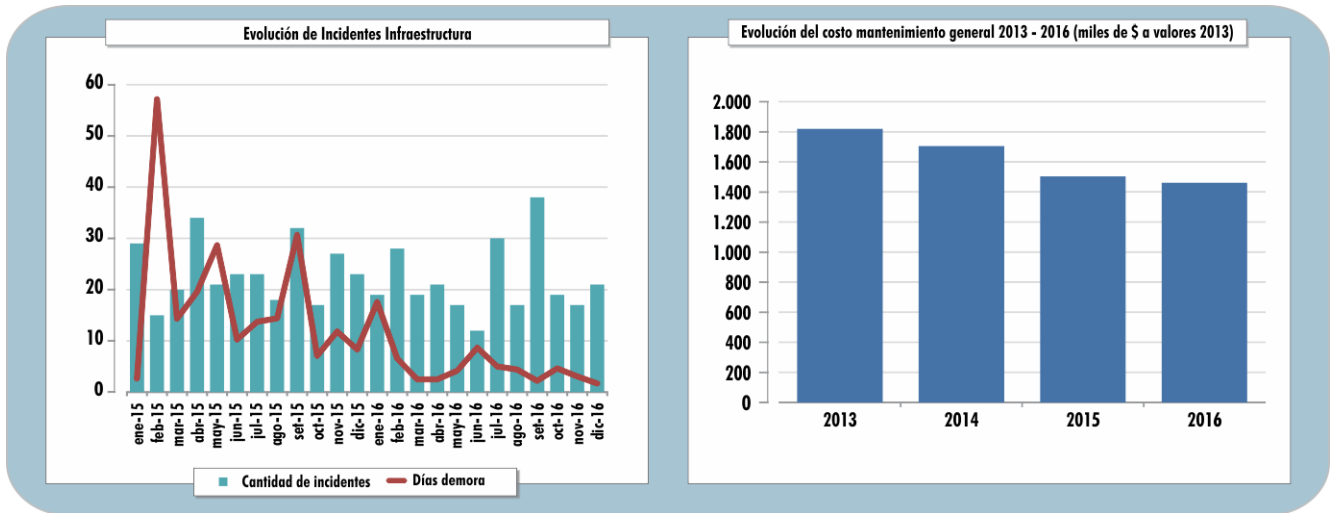
Esta aplicación (IS-KEY), permite el seguimiento de revisión, aprobación y distribución de la documentación hasta que es leída por el destinatario. También asegura la responsabilidad del dueño de cada proceso respecto de la administración del documento. El desempeño de este proceso está reflejado en la cantidad de incidentes del Sistema de Gestión registrados, solucionados y en espera.

10

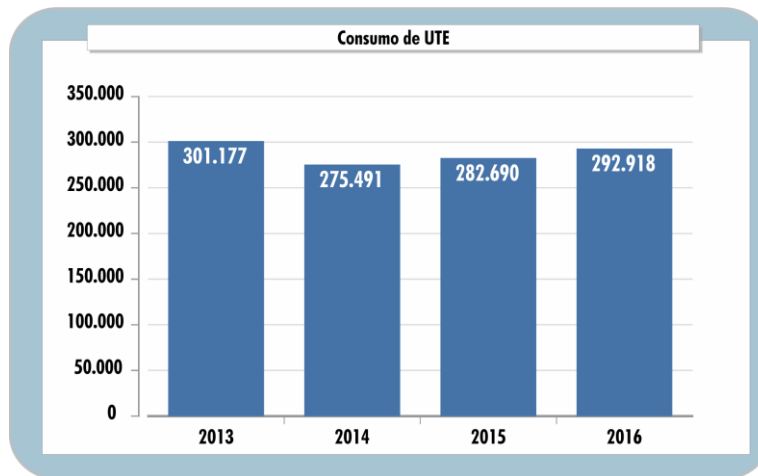
Otros indicadores se relacionan con los inmuebles, equipos, tecnología, materiales y consumos de servicios públicos.

Desde 2015 se formalizaron indicadores de incidentes y demoras, que se grafican en el primer cuadro. Asimismo, en forma mensual se verifica el control de los costos como parte del control presupuestal, sin apreciarse variaciones muy sustanciales durante los últimos tres años.

15



Por otra parte, el consumo de energía eléctrica (UTE) se muestra estable, a pesar del aumento de personal.



5

10

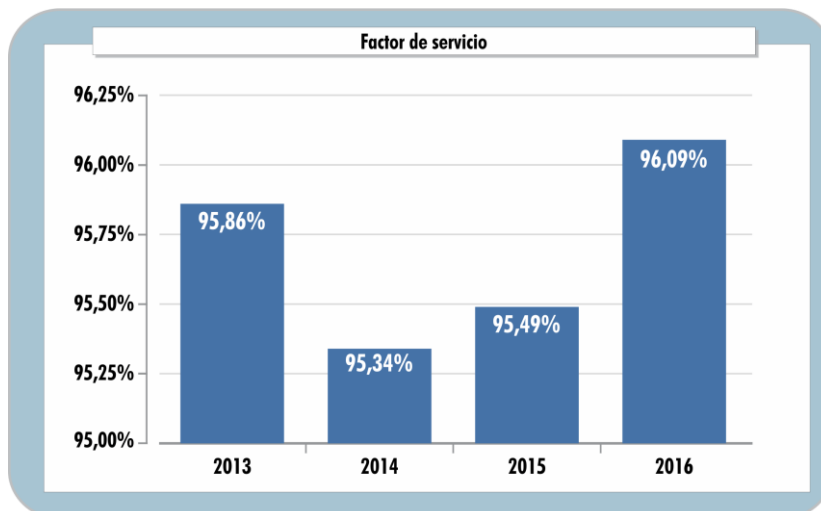
15

A partir del 1° de enero de 2016 se decidió no continuar con la medición de los indicadores de rapidez de atención y llamadas atendidas antes de los 20 segundos, ya que se considera que el indicador Factor de Servicio resume ambos datos.

El indicador factor de servicio mide: $SF = 100 \cdot \frac{\text{Atendidas antes de T}}{\text{Atendidas} + \text{Abandonada s} - \text{Abandonada s antes de t}}$

20

El indicador refleja el porcentaje de llamadas atendidas antes de un tiempo determinado (20 segundos) respecto del total de llamadas ingresadas, ignorando para este cálculo toda llamada abandonada antes de un tiempo dado (5 segundos).



25

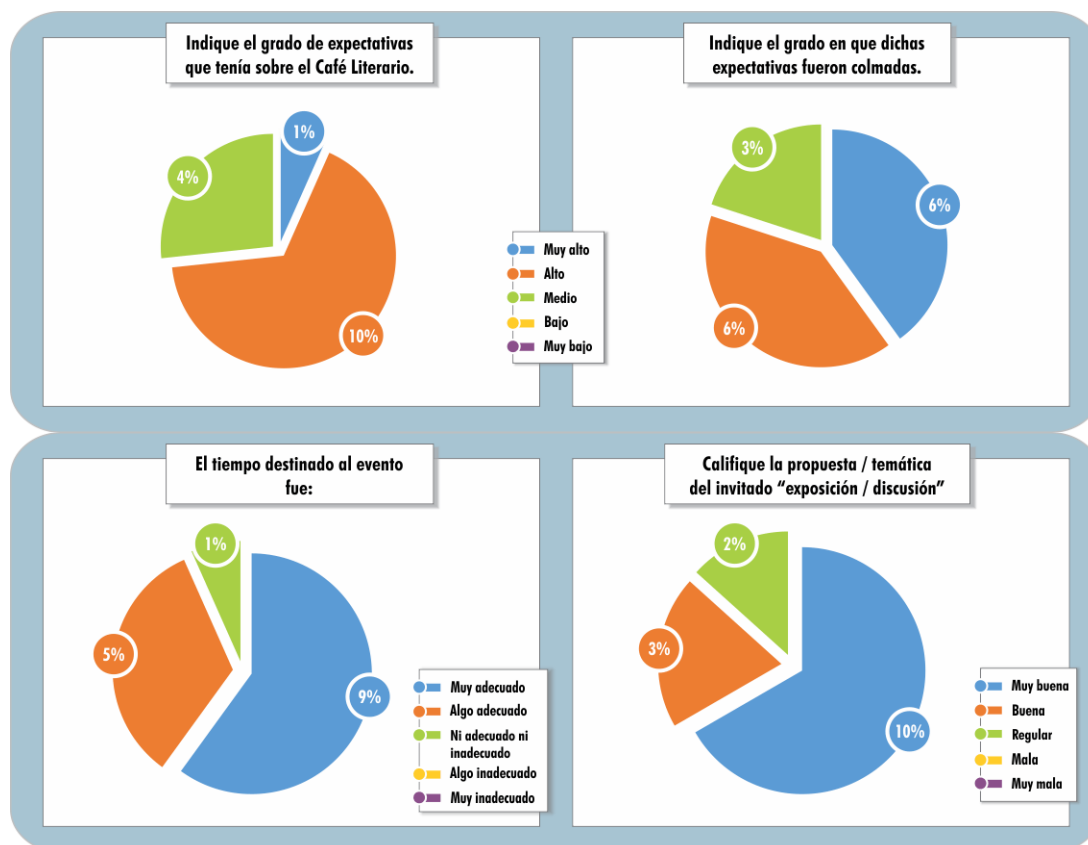
La accesibilidad, integridad, relevancia, oportunidad de distribución, permisos de accesibilidad y demás conceptos relacionados con la información y su seguridad, están garantizados a través de la exitosa implementación de la Norma ISO 27001:2013, que se encuentra en su tercer ejercicio de certificación, integrada con la ISO 9001:2008 que lleva once ejercicios.

RAFAP cuenta un Centro de Documentación dependiente de la Secretaría de Directorio y Gerencia General, administrado por dos licenciadas en bibliotecología. El Centro gestiona y difunde la documentación no controlada, física y virtual, respetando los mismos criterios de accesibilidad que se aplican a la documentación controlada de la empresa (público, interno y confidencial). Asimismo, cuenta con dos colecciones: una especializada en seguridad social y en economía; y otra en literatura recreativa. En 2015 el Centro de Documentación vivió una reestructura en su funcionamiento a partir del cambio en su capital humano. Esto generó un impacto directo en el diseño de la planificación del sector y sus servicios, con mayor énfasis en el usuario y sus necesidades. La reestructura alcanzó su consolidación en 2016. Actualmente cuenta con un equipo sólido y profesional que brinda servicio y da respuesta a los requerimientos de los colaboradores.

Algunos indicadores respecto al proceso asociado al Centro de Documentación:

Año	Cantidad de documentos	Detalle de formatos
2013	4.457	792 documentos electrónicos
		3.620 documentos físicos
		40 documentos multimedia
		5 documentos grabaciones sonoras
2014	4.222	1.265 documentos electrónicos
		2.955 documentos físicos
		2 documentos multimedia
2015	1.723	828 documentos electrónicos
		853 documentos físicos
		42 documentos multimedia
2016	2.397	560 documentos electrónicos
		1.835 documentos físicos
		2 documentos multimedia

El Centro de Documentación anualmente organiza -en el marco del Día Nacional del Libro- para los colaboradores de RAFAP el evento “Café literario”. Se trata de un encuentro para el cual se invita a un referente de la literatura nacional a instancia de intercambio cultural. Se incluye el resultado de la última encuesta realizada a los asistentes al “Café Literario” 2016.



Desde el punto de vista no documental, la empresa cuenta con un Grupo de Comunicación Interna, que entre sus responsabilidades tiene la administración de la aplicación denominada "Comunidad RAFAP". Esta aplicación constituye una red social interna, en la que se publica información de interés para los colaboradores, incluyendo tanto eventos sociales como información sobre el funcionamiento de la organización.

En lo que hace a la utilización y distribución del conocimiento, las actividades y resultados del proyecto URAFAP se presentan en los criterios 3 y 7 (Desarrollo de personas y Resultados de Personas).

Todos los proveedores que facturaron durante un año civil son evaluados mediante un sistema informático (Workflow del GxAdmin), que permite determinar en forma positiva o negativa el cumplimiento de cinco dimensiones: calidad, plazo de entrega, confiabilidad, respuesta y Servicio.

En el caso de evaluaciones negativas, para cada dimensión se podrán indicar oportunidades de mejora o no conformidades, con el fin de aplicar los correctivos o sanciones que establece el Procedimiento de Evaluación de Proveedores (PRAF 123).

Los Gerentes son los responsables de la evaluación de los proveedores de bienes o servicios que afectan el presupuesto bajo su administración.