

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE  
GESTIÓN BALANCED SCORE CARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL),  
PARA EL FONDO DE SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE  
TRÁNSITO (FONSAT) DE LA CIUDAD DE QUITO.**

**AUTORAS:**

**YADIRA ALEXANDRA BALDEÓN BARROSO  
JANNETH MARICELA CAPA CAPA**

**DIRECTOR:**

**LIBNI CAÑIZARES ZÚÑIGA**

Quito, octubre del 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotras, Yadira Alexandra Baldeón Barroso y Janneth Marisela Capa Capa, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, Julio de 2013

---

Yadira Alexandra Baldeón Barroso  
CI: 171527688-5

---

Janneth Maricela Capa Capa  
CI: 171220952-5

## **DEDICATORIA**

*Dedicado con amor a Dios que ha sabido guiar mis pasos, mi esposo Carlos, mis hijos Juan Diego y Mateo y a mis padres que han sido el pilar de nuestra familia, a ellos que con su apoyo constante han hecho de mí un gran ser humano.*

**Yadira Baldeón**

Esta Tesis la dedico en primer lugar a Dios, quien me guió y además que por su infinita bondad y amor es mi principal motor para seguir adelante y llegar hasta este propósito de mi formación profesional.

A mis padres, que me han dado la vida, su apoyo, consejos, amor, comprensión, y por ayudarme con todos los recursos necesarios que implican el seguir una carrera profesional, gracias por estar en todos los momentos difíciles y nunca dejarme, y por permitir que sea la persona que soy.

A mis hermanas: Marcia y Diana, que sin falla alguna han estado en todo momento, compartiendo gratos y bellos momentos en mi vida. A mis sobrinos: Kevin y Sarita, los angelitos que brillaron en mi vida y han sido luz de inspiración.

Gracias infinitas a todos por formar parte de mi vida.

"Encomienda a Dios tus obras, y tus Proyectos se realizarán"

(Proverbios 16:3)

**Janneth Capa.**





## **RESUMEN**

El presente estudio muestra en su parte inicial los antecedentes de la investigación, donde se han delimitado los objetivos de la investigación en función de la problemática establecida.

En el capítulo segundo se delinearon las bases teóricas que componen la planificación estratégica, el direccionamiento estratégico y el Balanced Scorecard que servirán de guía para la propuesta estudio realizada.

El estudio de la empresa constituye el apartado tercero de este trabajo donde se incluye los factores que intervienen en el desarrollo externo e interno del Fondo de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito.

El capítulo cuarto presenta la elaboración del plan estratégico que permite a través del cuadro de mando integral definir las iniciativas estratégicas aplicables en el desarrollo del FONSAT.

## **ABSTRACT**

This project shows the initial part of the background to the research, which have been identified objectives research depending on the problem set.

In the second chapter are outlined the theoretical bases that make up the strategic plan, strategic management and the Balanced Scorecard that will guide the proposed study performed.

The study of the company is the third section of this project, which includes the factors are involved in external and internal development Insurance Fund Mandatory Traffic Accident.

The fourth chapter presents the development of the strategic plan which, allows through defining applicable strategic initiatives through the balanced scorecard to the FONSAT development.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
1.1 Diagnóstico de la Situación .....	2
1.2 Descripción del problema .....	4
1.3 Efectos del problema .....	7
1.4 Indicadores del problema.....	8
1.5 Objetivos.....	9
1.5.1 Objetivo General .....	9
1.5.2 Objetivos específicos .....	9
1.6 Descripción detallada del producto.....	9
1.7 Beneficiarios .....	10
1.8 Hipótesis .....	11
1.8.1 Hipótesis General .....	11
1.8.2 Hipótesis específicas .....	11
1.9 Marco Metodológico.....	11
1.10 Procedimientos y recursos.....	12
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>14</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 Líneas teóricas que fundamentan el trabajo.....	14
2.1.1 Definición de planificación estratégica.....	14
2.1.2 La planificación estratégica.....	14
2.1.3 Factores claves del éxito .....	15
2.2 Direccionamiento estratégico .....	16
2.2.1 Misión .....	16
2.2.1.1 Componentes de la misión .....	17
2.2.1.2 Declaración de la misión .....	17
2.2.1.3 Métodos para la declaración de la misión .....	18
2.2.2 La visión.....	19
2.2.2.1 Declaración de la visión .....	19
2.2.2.2 Componentes de la visión.....	19
2.2.3 Cultura de la organización .....	20
2.2.3.1 Comunicación de la cultura.....	20
2.2.3.2 Valores, creencias y paradigmas .....	21

2.2.3.3	Políticas .....	22
2.2.3.4	Reglas .....	22
2.2.4	Objetivos estratégicos .....	22
2.2.5	Análisis ambiental.....	23
2.2.5.1	Análisis del ambiente externo .....	23
2.2.5.1.1	El análisis de la competencia (Modelo de Porter) .....	24
2.2.5.2	Rivalidad entre empresas competidoras .....	24
2.2.5.3	Entrada potencial de nuevos competidores .....	25
2.2.5.4	Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	25
2.2.5.5	Poder de negociación de los consumidores .....	26
2.2.5.6	Poder de negociación de los proveedores.....	26
2.2.6	Análisis del ambiente interno.....	27
2.2.7	Cuadro de mando integral .....	27
2.2.7.1	Elementos y fases para llegar al CMI.....	30
2.2.7.2	Semaforización .....	32
2.2.8	Tipos de estrategias .....	32
2.2.8.1	Estrategias de Crecimiento Intensivo .....	34
2.2.8.2	Estrategias de Crecimiento por Integración .....	35
2.2.8.3	Estrategias de Crecimiento por Diversificación .....	35
2.2.8.4	Estrategias Defensivas.....	36
2.2.8.5	Estrategias Genéricas de Porter .....	36
2.2.9	Matrices.....	38
2.2.9.1	Matriz FODA .....	38
2.2.9.2	Matriz de evaluación de factores externos .....	39
2.2.9.3	Matriz de evaluación de factores internos .....	41
2.2.9.4	Matriz de perfil competitivo.....	42
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>43</b>
<b>ESTUDIO DE LA EMPRESA .....</b>		<b>43</b>
3.1	Análisis ambiental.....	43
3.1.1	Análisis del ambiente externo .....	43
3.1.1.1	Análisis del mercado de seguros y del SOAT como producto.....	44
3.1.1.2	Factores socioeconómicos .....	56
3.1.2	Factor tecnológico.....	66
3.1.3	Ambiente interno – Auditoría Interna .....	69
3.1.4	Cadena de valor del FONSAT .....	69
3.1.5	Análisis de los componentes de la Cadena de valor del FONSAT .....	70
3.1.5.1	Análisis de Actividades primarias en la cadena de valor .....	85

3.1.5.2	Análisis de actividades de Apoyo .....	90
3.1.5.3	Conclusiones del análisis de la cadena de valor.....	92
3.1.6	Descripción del FONSAT .....	92
3.1.7	Estructura .....	93
3.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	93
3.2.1	Misión, visión y objetivos actuales .....	94
3.2.1.1	Misión.....	94
3.2.1.2	Visión .....	94
3.2.1.3	Objetivos .....	94
3.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL FONSAT.....	95
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>99</b>
<b>ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....</b>		<b>99</b>
4.1	Metodología .....	99
4.2	Definición del direccionamiento estratégico .....	100
4.2.1	Análisis FODA.....	100
4.2.2	Matrices de evaluación de factores internos y externos.....	105
4.2.3	Matrices de impacto .....	108
4.2.4	Determinación de los objetivos estratégicos corporativos .....	110
4.2.5	Cuadro de Mando Integral .....	114
	Establecimiento de iniciativas estratégicas .....	130
<b>PRESUPUESTO.....</b>		<b>134</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>140</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>141</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>		<b>142</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>144</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1: Número de accidentes de tránsito registrados en el Ecuador .....</b>	<b>2</b>
<b>Período 2004 - 2008 .....</b>	<b>2</b>
<b>Tabla N° 2: Número de accidentes de tránsito registrados en el Ecuador .....</b>	<b>3</b>
<b>Tabla N° 3: Número de accidentes de tránsito en la Comunidad Andina .....</b>	<b>3</b>
<b>Tabla N° 4: Cantidad de Accidentes de tránsito por cada provincia en el Ecuador Año 2011 .....</b>	<b>5</b>
<b>Tabla N° 5: Indicadores, Causas y Efectos de la problemática .....</b>	<b>8</b>
<b>Tabla N° 6: Listado de Aseguradoras Registradas en la Superintendencia de Bancos y Seguros .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla N° 7: Ingresos SOAT por Aseguradora .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla N° 8: Ficha de siniestros 2011 - 2012 .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla N° 9: Producto Interno Bruto Sector .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla N° 10: Número de establecimientos y personal ocupado. Sector financiero y seguros .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla N° 11: Accidentes de tránsito antes de SOAT .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla N° 12: Víctimas de accidentes de tránsito antes de SOAT .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla N° 13: Víctimas de accidentes de tránsito después de SOAT .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla N° 14: Clases de accidentes .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla N° 15: Causas de accidentes de tránsito .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla N° 16: Siniestros Pagados SOAT .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla N° 17: Contravenciones de tránsito y multas .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla N° 18: Matriz FODA .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla N° 19: Matriz EFI .....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla N° 20: Matriz EFE .....</b>	<b>107</b>
<b>Tabla N° 21: Evaluación de Impactos .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla N° 22: Matriz Ofensiva .....</b>	<b>111</b>
<b>Tabla N° 23: Matriz Defensiva .....</b>	<b>111</b>
<b>Tabla N° 24: Matriz de respuesta .....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla N° 25: Fuerzas relevantes para la declaración de objetivos estratégicos corporativos del FONSAT .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabla N° 26: Objetivos estratégicos corporativos según perspectiva del BSC. 114</b>	
<b>Tabla N° 27: Fuerzas relacionadas a la Perspectiva Financiera .....</b>	<b>115</b>
<b>Tabla N° 28: Fuerzas relacionadas a la Perspectiva del Cliente .....</b>	<b>116</b>
<b>Tabla N° 29: Fuerzas relacionadas a la Perspectiva de Procesos .....</b>	<b>117</b>
<b>Tabla N° 30: Fuerzas relacionadas a la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje .....</b>	<b>118</b>

<b>Tabla N° 31: Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva financiera .....</b>	<b>119</b>
<b>Tabla N° 32: Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva del cliente.....</b>	<b>120</b>
<b>Tabla N° 33: Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva de procesos internos .....</b>	<b>121</b>
<b>Tabla N° 34: Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva de procesos de crecimiento y aprendizaje.....</b>	<b>122</b>
<b>Tabla N° 35: Objetivos estratégicos para la perspectiva financiera .....</b>	<b>123</b>
<b>Tabla N° 36: Objetivos estratégicos para la perspectiva del cliente.....</b>	<b>124</b>
<b>Tabla N° 37: Objetivos estratégicos para la perspectiva de procesos internos</b>	<b>125</b>
<b>Tabla N° 38: Objetivos estratégicos para la perspectiva de procesos crecimiento y aprendizaje .....</b>	<b>126</b>
<b>Tabla N° 39: Iniciativas estratégicas Perspectiva Financiera .....</b>	<b>130</b>
<b>Tabla N° 40: Iniciativas estratégicas Perspectiva de Cliente .....</b>	<b>131</b>
<b>Tabla N° 41: Iniciativas estratégicas Perspectiva de Procesos Internos .....</b>	<b>132</b>
<b>Tabla N° 42: Iniciativas estratégicas Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>133</b>
<b>Tabla N° 43: Presupuesto para iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva financiera.....</b>	<b>135</b>
<b>Tabla N° 44: Presupuesto iniciativas estratégicas y actividades perspectiva de cliente.....</b>	<b>136</b>
<b>Tabla N° 45: Presupuesto para iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de cliente (continuación) .....</b>	<b>137</b>
<b>Tabla N° 46: Presupuesto para iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de procesos internos.....</b>	<b>138</b>
<b>Tabla N° 47: Presupuesto para iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de procesos internos.....</b>	<b>139</b>
<b>Tabla N° 48: Presupuesto total para inversión en el plan .....</b>	<b>139</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1: El modelo de las cinco fuerzas de competencia .....</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico N° 2: Modelos de gestión estratégica .....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico N° 3: Estructura del CMI en la planificación estratégica .....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico N° 4: Estrategias Genéricas de Porter .....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico N° 5: Matriz .....</b>	<b>40</b>
<b>EFE.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico N° 6: Matriz EFI .....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico N° 7: Matriz de perfil competitivo.....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico N° 8: Cobertura del mercado en primaje al 31 de diciembre de 2011 ..</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico N° 9: Cesión de riesgo .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico N° 10: Margen de contribución .....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico N° 11: Inflación Anual .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico N° 12: Inflación Sector Servicios .....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico N° 13: Financiamiento por sector .....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico N° 14: Uso de la Internet por sectores.....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico N° 15: Procesos FONSAT.....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico N° 16: Procesos de Reclamación .....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico N° 17: Procesos de funciones cruzadas entre Reclamación y Administración, Control e Información.....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico N° 18: Cadena de Valor FONSAT.....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico N° 19: Organigrama Estructural del FONSAT .....</b>	<b>97</b>
<b>Gráfico N° 20: Organigrama Posicional del FONSAT.....</b>	<b>98</b>
<b>Gráfico N° 21: Cuadro de mando integral – Relación causa - efecto.....</b>	<b>127</b>
<b>Gráfico N° 22: Distribución de iniciativas estratégicas según el mapa de proceso y cadena de valor .....</b>	<b>128</b>

## INTRODUCCIÓN

El Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, se ha convertido en uno de los principales mecanismos del gobierno en pro de la mejora de los servicios de salud enfocados a brindar ayuda a las personas que han sufrido accidentes provocados por vehículos fantasmas.

El FONSAT como administradora de los recursos captados por la venta del SOAT, ha percibido la necesidad de diseñar un sistema de gestión para la implementación del cuadro de mando integral en los procesos del mismo, con el fin de establecer nuevas iniciativas que permitan desarrollar procesos de servicio interno y externo más eficaces.

Para ello se utilizó una metodología de investigación, basado en la recopilación de información sustentada en las leyes que rigen el SOAT y las que fundamentan los procesos del FONSAT, lo cual permitió establecer los límites de actuación del modelo a implementar.

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Diagnóstico de la Situación

El Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), nace como una respuesta a la inseguridad vial de peatones y de conductores, con el objeto de salvaguardar la vida de quienes sufren accidentes de tránsito y de la importancia que tiene la atención médica en los primeros momentos posterior a este tipo de calamidades.

Su creación se relaciona directamente con la incidencia de accidentes de tránsito en el país, que entre el año 2004 y 2008 registraron una tasa de crecimiento promedio anual del 15%.

**Tabla N° 1: Número de accidentes de tránsito registrados en el Ecuador  
Período 2004 - 2008**

<b>Año</b>	<b>Número de accidentes de tránsito</b>	<b>Tasa de crecimiento de accidentes de tránsito</b>
2004	16 323	57,00%
2005	16 578	1,56%
2006	18 573	12,03%
2007	19 598	5,52%
2008	19 665	0,34%

**Fuente:** Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial, 2012.  
**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

A partir de Marzo del 2008 entra en vigencia la obtención obligatoria para todos los vehículos a nivel nacional del SOAT, y con esto, se da paso a la creación del Fondo de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (FONSAT), entidad que se encarga de garantizar el pago de indemnizaciones y amparo de las víctimas que sufrieron accidentes en los que no se pudo reconocer el causante, o que fueron ocasionados por conductores y vehículos cuya cobertura no estaba vigente a la fecha del siniestro. Entre las principales responsabilidades del FONSAT, están: atender la gestión de reclamos del pago de indemnizaciones de accidentes de tránsito, realizar campañas de difusión, promoción y concienciación ciudadana sobre la necesidad de contratar el

seguro y sus ventajas, concienciar sobre la prevención de accidentes de tránsito y promover la educación vial. Los resultados no han sido satisfactorios, puesto que, según la Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial, los accidentes se han incrementado llegando al 2011 a la cifra de 24.625; aunque el número representa una reducción de al menos el 3,76%, el incremento general en la tasa de accidentes ha sido del 8,9% anual. (Dirección Nacional de Control de Tránsito y Seguridad Vial, 2012).

**Tabla N° 2: Número de accidentes de tránsito registrados en el Ecuador  
Período 2009 - 2011**

<b>Año</b>	<b>Número de accidentes de tránsito</b>	<b>Tasa de crecimiento de accidentes de tránsito</b>
2009	21 528	9,47%
2010	25 588	18,86%
2011	24 625	-3,76%

**Fuente:** Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial, 2012.  
**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

Aunque el Ecuador figura como el país con el menor número de accidentes de tránsito en la Comunidad Andina, la problemática que genera su incremento, pone en tela de duda la existencia del SOAT, y la del FONSAT, más aún si el 22% del total de los aportes generados en el pago de primas y multas por retrasos en la renovación del seguro financian la operación del fondo.

**Tabla N° 3: Número de accidentes de tránsito en la Comunidad Andina  
Período 2004 - 2011**

<b>Año</b>	<b>Número de accidentes de tránsito</b>			
	<b>Ecuador</b>	<b>Bolivia</b>	<b>Colombia</b>	<b>Perú</b>
2004	16 323	20 775	229 184	74 672
2005	16 578	25 921	209 568	74 945
2006	18 573	26 523	166 739	77 840
2007	19 598	36 079	185 560	79 972
2008	19 665	39 874	187 226	85 337
2009	21 528	41 882	179 986	86 026
2010	25 588	39 035	170 987	83 653
2011	24 625	39 407	128 694	84 495

**Fuente:** Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial, 2012.  
**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

A cinco años de su creación, los objetivos estratégicos de la organización no se han cumplido en su totalidad, la estructura en si misma del fondo y dependencia de instituciones gubernamentales para la administración de los recursos que se deben asignar al FONSAT, son deficientes y no han conseguido satisfacer la promoción y difusión de campañas de información sobre el SOAT y sus coberturas, esto afecta de forma importante a los clientes que evidencian problemas de atención y gestión al momento de liquidar los siniestros de los que fueron víctimas.

Los cambios en las políticas y leyes alrededor del tránsito, aunque han reducido los índices de siniestralidad, no han logrado consolidar una disminución en el número de accidentes de tránsito, en este contexto cobra mayor importancia el SOAT, más la carente difusión de resultados y la escasa gestión comunicacional y el problema de gestión con los cliente, no permiten identificar su real función.

Con una estructura organizacional jerárquica, triangular y que tiene un nivel de rotación de personal alto, el FONSAT afronta serios problemas que no permiten un desarrollo óptimo de las actividades para las que fue creado, siendo el área de mayor conflicto los procesos de relación con el cliente. Los mayores conflictos se generan en la difusión de las ventajas del SOAT y cómo opera, además del proceso de pago de indemnizaciones, los beneficios que reciben las personas accidentadas y la cobertura. A esta problemática en la gestión, se le suma la carencia de procesos estructurados que respondan a la razón misma del seguro y que además proporcionen los conductores y peatones beneficios inmediatos al momento de un accidente de tránsito.

## **1.2 Descripción del problema**

Como se observó en el numeral anterior, el incremento de los accidentes de tránsito constantemente en el país motiva la creación del SOAT, y con ello del FONSAT, más aún cuando las principales ciudades del país se ven afectadas por este fenómeno desde hace ya varios años.

**Tabla N° 4: Cantidad de Accidentes de tránsito por cada provincia en el Ecuador Año 2011**

<b>Provincia</b>	<b>Total accidentes de Tránsito</b>
Azuay	1.105
Bolívar	220
Cañar	274
Carchi	181
Cotopaxi	605
Chimborazo	716
El oro	578
Esmeraldas	350
Guayas	9.183
Imbabura	632
Loja	577
Los ríos	921
Manabí	1.190
Morona Santiago	125
Napo	164
Pastaza	164
Pichincha	5.094
Tungurahua	1.189
Zamora Chinchipe	152
Galápagos	34
Sucumbíos	113
Orellana	113
Sto. Domingo de los Tsáchilas	711
Santa Elena	234
<b>TOTAL</b>	<b>24.625</b>

**Fuente:** INEC, 2012.

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

Para realizar un acercamiento al problema que motiva el desarrollo de un Sistema de Gestión Balanced Score Card para el FONSAT, es fundamental exponer las causas y efectos que lo motivan. Para ello en primera instancia se entenderá que el SOAT es un seguro obligatorio que se debe cancelar como requisito adicional a la matrícula de cualquier vehículo y que tiene por objeto cubrir siniestros derivados de accidentes de tránsito con los siguientes montos (SOAT Ecuador, 2008).

- Gastos médicos, hasta USD 2.500 por víctima y por evento.
- Gastos para traslado de heridos, entiéndase ambulancias, hasta USD 50 por persona y por evento.

- Indemnización por Incapacidad total y permanente, hasta USD 3.000 por víctima y por evento.
- Indemnización por muerte, USD 5.000 por víctima Reembolso por gastos funerarios, hasta USD 400 por víctima.

La creación del seguro y su obligatoriedad, exige la creación del fondo de administración (FONSAT), el mismo que tiene como funciones (SOAT Ecuador, 2008).

- Garantizar la universalidad de la cobertura del SOAT, que se hace responsable de las indemnizaciones y amparo para las víctimas de accidentes de tránsito.
- Difusión, promoción y educación de la ciudadanía respecto del SOAT, así como realizar campañas y proyectos relacionados con la prevención de accidentes, con énfasis en la educación vial.

En un análisis observacional realizado por las proponentes del plan, se pudo observar varios aspectos que afectan a la gestión general de la organización, entre ellos se pueden citar:

- ¿Existe una carencia de procesos y procedimientos adecuados para la atención a los siniestros, lo que no permite una distribución de actividades clara, evidenciándose que el personal debe encargarse de trámites completos con aseguradoras y las personas beneficiarias?
- ¿La dificultad en la gestión del FONSAT es consecuencia de la deficiente ejecución del plan operativo anual y del plan anual de compras, motivando el retraso en el cumplimiento de objetivos con los clientes?
- ¿Los planes de difusión coordinados con entidades relacionadas como Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Gobierno y Policía, Unidad Técnica de Seguros de la

Presidencia de la República no han sido efectivos, restando importancia al SOAT y con ello a la labor del FONSAT, afectando la confianza de los asegurados e indemnizados?

- ¿En cuanto a la atención a las víctimas de accidentes de tránsito, aunque es relativamente oportuna no registra índices de satisfacción, ni tiene una adecuada difusión que resalte la gestión organizacional?

### **1.3 Efectos del problema**

Las causas desencadenan efectos diversos que limitan la gestión del FONSAT y no permiten el cumplimiento de metas organizacionales, se pueden redactar de la siguiente manera:

- Alto nivel de desmotivación y bajo clima laboral entre los colaboradores del FONSAT, que afecta el desempeño y reduce la satisfacción de los clientes finales.
- Errores en la gestión y retraso en el pago de indemnizaciones, además conflictos derivados por el incumplimiento de las aseguradoras en el pago de estas y los trámites de reclamo, insatisfacción generalizada de asegurados e indemnizados.
- Escasa promoción de las actividades en campañas de difusión, promoción y concienciación ciudadana sobre la importancia del SOAT, afectando al objetivo estratégico de mayor importancia y para el cual fue creada la institución.
- Reducción de presupuesto, como consecuencia de la lentitud en la ejecución de actividades presupuestarias, impactando en la gestión de actividades fundamentales para la institución en cuanto a atención a los accidentados y vinculación con la sociedad.

## 1.4 Indicadores del problema

Los indicadores del problema descrito son:

**Tabla N° 5: Indicadores, Causas y Efectos de la problemática**

INDICADORES	CAUSAS	EFFECTOS
Procesos y procedimientos del FONSAT	¿Existe una carencia de procesos y procedimientos adecuados para la atención a los siniestros, lo que no permite una distribución de actividades clara, evidenciándose que el personal debe encargarse de trámites completos con aseguradoras y las personas beneficiarias?	Alto nivel de desmotivación y bajo clima laboral entre los colaboradores del FONSAT, que afecta el desempeño y reduce la satisfacción de los clientes finales.
Propuesta de difusión y contacto con los clientes externos	¿La dificultad en la gestión del FONSAT es consecuencia de la deficiente ejecución del plan operativo anual y del plan anual de compras, motivando el retraso en el cumplimiento de objetivos con los clientes?	Reducción de presupuesto, como consecuencia de la lentitud en la ejecución de actividades presupuestarias, impactando en la gestión de actividades fundamentales para la institución en cuanto a atención a los accidentados y vinculación con la sociedad.
Cumplimiento del Plan Anual de Compras y el Plan Operativo Anual	¿Los planes de difusión coordinados con entidades relacionadas como Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Gobierno y Policía, Unidad Técnica de Seguros de la Presidencia de la República no han sido efectivos, restando importancia al SOAT y con ello a la labor del FONSAT, afectando la confianza de los asegurados e indemnizados?	Escasa promoción de las actividades en campañas de difusión, promoción y concienciación ciudadana sobre la importancia del SOAT, afectando al objetivo estratégico de mayor importancia y para el cual fue creada la institución.
Plan de formación, Plan de incentivos	¿En cuanto a la atención a las víctimas de accidentes de tránsito, aunque es relativamente oportuna no registra índices de satisfacción, ni tiene una adecuada difusión que resalte la gestión organizacional?	Errores en la gestión y retraso en el pago de indemnizaciones, además conflictos derivados por el incumplimiento de las aseguradoras en el pago de estas y los trámites de reclamo, insatisfacción generalizada de asegurados e indemnizados.

Elaborado por: Janneth Capa y Yadira Baldeón

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Diseñar el Sistema de Gestión “Balanced Score Card” (Cuadro de Mando Integral), para el Fondo de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (FONSAT) de la ciudad de Quito, orientado a mejorar el proceso de pago de indemnizaciones a los clientes asegurados.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Realizar el análisis situacional del FONSAT, su entorno interno y externo, para mejorar la satisfacción del cliente.
- Elaborar los mapas estratégicos para la empresa que permita establecer indicadores de control de la gestión estratégica de la empresa orientada a la satisfacción del cliente.
- Desarrollar un sistema de gestión para elevar la satisfacción de los clientes en lo que a proceso de pago de indemnizaciones se refiere.

## **1.6 Descripción detallada del producto**

Diseñar una Sistema de Gestión “Balanced Score Card” para el FONSAT, requiere la elaboración de un análisis interno y externo, que permita definir los aspectos que se deben reforzar y los que deben ser tomados en cuenta para que la institución genere una mayor satisfacción para sus clientes en el pago de una indemnización por accidentes de tránsito.

El producto final de esta investigación contendrá en primer lugar el diagnóstico organizacional y el direccionamiento estratégico que deberá tener para los próximos años la institución. En segunda instancia se analizará la cadena de valor de la empresa y como ejecuta sus operaciones, que permite una evaluación concreta sobre los potenciales errores y fortalezas en los procesos y procedimiento.

La evaluación sirve de insumo para la construcción del Cuadro de Mando Integral, que luego fundamenta el diseño del Sistema de Gestión para la institución que inicia con la formulación de los objetivos y estrategias organizacionales, para verificar la disponibilidad de los recursos y garantizar una satisfacción adecuada de los clientes. Como aspectos finales, el producto expondrá los indicadores de gestión, los mismos que estarán alineados a las perspectivas y permitirán ejercer actividades de control sobre los procesos, personas y dar solución inmediata a las necesidades de los clientes, mejorando su satisfacción.

### **1.7 Beneficiarios**

Los beneficiarios de la propuesta de Balanced Score Card para el FONSAT, son:

1. FONSAT: al permitir el desarrollo de una propuesta de mejora institucional que bien podrá ser implementada como solución a la problemática actual.
2. AUTORAS: que con la investigación contribuyen al desarrollo empresarial y solución de problemas reales, además de obtener el título universitario con la contribución.
3. BENEFICIARIOS DEL SOAT: personas que siendo víctimas de algún accidente de tránsito tendrán una mejor atención, a tiempo y con todas las ventajas que la herramienta administrativa puede darle a la empresa.
4. EMPRESAS ASEGURADORAS: que respaldadas en una gestión óptima podrán resolver los casos de indemnización con mayor agilidad, evitando caos en la documentación y errores administrativos respecto del pago del SOAT.
5. SOCIEDAD EN GENERAL: quienes se encontrarán mejor informados sobre las coberturas del seguro y de qué hacer en caso de siniestros, como acudir a las empresas y realizar trámites de indemnización; además de posicionar al SOAT como un seguro importante para conductores y peatones.
6. INSTITUCIONES RELACIONADAS: los ministerios es instituciones del gobierno que forman parte integral del FONSAT, tendrán un recurso que les permitirá tomar decisiones inmediatas y garantizar la ejecución correcta de los planes y programas estratégicos.

## 1.8 Hipótesis

### 1.8.1 Hipótesis General

El diseño de un Sistema de Gestión BSC para el FONSAT, permite agilizar procesos en el pago de indemnizaciones a los clientes asegurados.

### 1.8.2 Hipótesis específicas

- La gestión actual del FONSAT es poco eficiente en lo que respecta al pago de indemnizaciones a sus clientes.
- Los indicadores de la gestión estratégica de la empresa permiten medir la satisfacción del cliente del FONSAT
- Desarrollar un sistema de gestión mejora el proceso de pago de indemnizaciones a los clientes.

## 1.9 Marco Metodológico

El estudio a realizarse será:

- **Exploratorio:** Se fundamentará en datos existentes a la fecha sobre el SOAT, el FONSAT y su operación; además se valdrá de fuentes secundarias para indagar aspectos generales sobre la problemática de la institución.
- **Descriptivo:** A través del proyecto se concluirá en una propuesta que identifique claramente las soluciones a los problemas de la organización y sus soluciones en el corto plazo.

Los métodos a utilizarse en el desarrollo de la investigación son:

- **Método Inductivo y Deductivo**

La deducción permite llegar a conclusiones específicas a partir de la generalidad. Se aplicará en el estudio, para abordar el análisis del macro y micro entorno del

FONSAT, y concluir en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que fundamenten la planificación estratégica y el posterior diseño del BSC. En cuanto a la inducción, esta permite establecer criterios generales a partir de hechos particulares, se aplicará para identificar las conclusiones del estudio y recomendaciones de aplicación del BSC para el Fondo.

- **Método Analítico**

Permite analizar por separado los elementos en estudio, su aplicación es fundamental para entender la cadena de valor del FONSAT y clarificar como los factores internos y externos afectan a su operación, para luego desarrollar objetivos, estrategias y tácticas correspondientes a la propuesta de planificación.

- **Método Histórico**

Analiza la información histórica relacionada al objeto de estudio. Permitirá entender la evolución del FONSAT, en cuanto a las perspectivas: de aprendizaje, procesos, clientes y finanzas; para establecer conclusiones respecto de la gestión del fondo y como ha venido operando.

## **1.10 Procedimientos y recursos**

El diseño del Sistema de Gestión BSC para el FONSAT, se desarrolla en función a los siguientes pasos:

1. Análisis de la estructura de la empresa y observación de las actividades de gestión empresarial y administrativa de los colaboradores del FONSAT.
2. Revisión de la existencia de procesos y procedimientos en la institución y los habilitantes e indicadores que estos poseen.
3. Análisis de la cadena de valor y las relaciones con los clientes, aseguradoras y entidades de control.

4. Construcción del Balanced Score Card (BSC) con fundamento en la misión, visión y objetivos organizacionales.
5. Desarrollo de las estrategias para cada uno de los componentes del BSC e identificación de acciones e iniciativas para su cumplimiento.
6. Descripción de los indicadores de gestión y de las herramientas para realizar esta actividad.
7. Elaborar las conclusiones y recomendaciones de la propuesta

Para realizar los procedimientos descritos se contará con los siguientes recursos:

1. Recurso humano: Autoras, estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana.
2. Equipos:
  - 1 computadora laptop HP
  - 1 impresora Lexmark color
  - 1 computadora de escritorio clon

El desarrollo de la propuesta requerirá constantes visitas a las oficinas del FONSAT, así como varias visitas de consulta a entidades educativas, bibliotecas, para lo cual se destinará un presupuesto económico que abarque, materiales, traslado y otros gastos necesarios en el ejecución del trabajo de grado. No se contempla la necesidad de realizar convenios institucionales de ningún tipo para la construcción de la propuesta.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se analizan las principales teorías aplicadas a la planificación estratégica, que son la base para la construcción del modelo de gestión a través del Balanced Score Card para el Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (FONSAT).

#### **2.1 Líneas teóricas que fundamentan el trabajo**

##### **2.1.1 Definición de planificación estratégica**

Según Kotler, la planificación estratégica es:

El proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades de mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios.

(Kotler, 2002, p.35)

La definición expuesta por Kotler, muestra la vinculación que debe existir entre los objetivos trazados por la compañía y los recursos que la misma posee y los cambios del mercado, como ejemplo, si los objetivos son demasiados altos y la empresa no cuenta con los recursos necesarios los mismos no son viables; si la empresa tiene los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos pero si hay un cambio en el mercado de igual manera no existe viabilidad, por lo que la planificación estratégica se enfoca en conjugar todos los factores que intervienen con el fin propio de la organización.

##### **2.1.2 La planificación estratégica**

La planificación estratégica para las empresas debe estar enfocada a los cambios que esta debe concebir por efectos de completar la viabilidad de objetivos propuestos, para esto, la alta dirección debe proporcionar una misión, políticas y estrategias

dentro de las cuales se enmarquen todas las unidades de la empresa. Existen cuatro tipos de actividades que las organizaciones deben llevar a cabo como actividades de planificación:

1. Definir la misión de la corporación.
2. Identificar las Unidades Estratégicas de negocio.
3. Analizar y valorar la cartera de negocios.
4. Identificar nuevas áreas de negocio.

(Kotler, 2002, p.37)

Las cuatro actividades son fundamentales al momento de establecer adecuadamente las estrategias para la organización, puesto que facilitan la orientación al logro y especifican oportunidades de negocio que incrementen la rentabilidad de una empresa y le permitan obtener una posición más competitiva respecto de otras similares o participantes.

### **2.1.3 Factores claves del éxito**

Tres ideas clave definieron el nuevo proceso de planificación, para que las empresas se mantuvieran estables a pesar de enfrentar severas crisis, las cuales son:

1. Cartera de inversiones, la idea clave es que la dirección de la empresa debería manejar esta como una “Cartera de Inversiones”, evaluando que áreas de negocio de la empresa necesitaban ser construidas, mantenerlas, reducirlas o eliminarlas, con el fin de direccionar de manera adecuada los recursos a unidades que ofrezcan mayor rentabilidad.

(Kotler, 2002, p. 35)

La cartera de inversiones propone, que cada actividad del negocio pueda ser evaluada en función de su rentabilidad y gestionada estratégicamente para brindar un beneficio empresarial conjunto; así, si una línea de producto o servicio tiene una mayor rentabilidad debe recibir mayor apoyo que una que resulta marginal para la empresa y viceversa.

2. Potencial del beneficio futuro, consiste en valorar con precisión cada una de las unidades de negocio con el fin de evaluar su “potencial beneficio de futuro”, esto se logra al desarrollar distintos escenarios futuros de mercado, no sirve apoyarse solamente en un histórico de ventas de la compañía.

(Kotler, 2002, p. 36)

La valoración del beneficio futuro en una unidad de negocio, producto o servicio, no solo debe fundamentarse en el volumen esperado de ventas, sino que debe ser abordado analizando todas las variables que impactarán positiva o negativamente en el negocio, de forma que, el escenario esperado sea lo más apegado a la realidad y de igual forma el beneficio.

3. Estrategia, el concepto de estrategia es la tercera idea clave para el desarrollo de la planificación estratégica de la empresa, cada empresa debe desarrollar un “plan de juego” en cada negocio para lograr objetivos a largo plazo, dicho plan debe estar enfocado en la realidad de la empresa por lo que la misma estrategia no siempre servirá para todas las empresas del sector, para ello es necesario definir la posición de la industria, sus objetivos, oportunidades y recursos.

(Kotler, 2002, p. 36)

La estrategia se concibe como el camino a seguir para el logro de los objetivos, esta expresa la realidad misma de la organización y como actuará en su entorno, teniendo como base para ello recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos.

## **2.2 Direccionamiento estratégico**

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan lograr a una empresa sus objetivos.

(David, 2003, p. 5)

Se entiende entonces como direccionamiento la capacidad que tiene la organización para tomar decisiones sobre su futuro y a partir de ellas desarrollar un conjunto de estrategias que le permitan cumplir con lo propuesto. Una adecuada formulación puede definir el éxito o fracaso del negocio.

### **2.2.1 Misión**

Varios textos coinciden que para definir su misión, es necesario realizar la formulación de preguntas definidas por Peter Drucker, las cuales son:

1. ¿Cuál es nuestro negocio?
2. ¿Cuál es nuestro cliente?

3. ¿Cuál es el valor esperado por el cliente?
4. ¿Cuál será nuestro negocio?
5. ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

(Kotler, 2002, p. 37)

El responder estas sencillas preguntas a profundidad ayudará al desarrollo de la misión de la empresa.

### **2.2.1.1 Componentes de la misión**

Kotler (2002), expresa que la misión está compuesta por cinco elementos:

1. Historia, las empresas no deben alejarse de los objetivos y políticas históricas.
2. Preferencias, actuales de los dirigentes que tienen sus objetivos y visiones personales.
3. Entorno de mercado, define las principales amenazas y oportunidades que deben tenerse en cuenta.
4. Recursos, de los que posee la compañía determinarán cuales son posibles.
5. Ventajas competitivas, la misión debe estar basada en las ventajas competitivas que la empresa posee con respecto de sus competidores

(Kotler, 2002, p. 37)

La misión aborda aspectos generales y específicos de la organización como insumo para establecer la razón misma de su existencia, apoyado en estos criterios se tiene una visión clara de lo que una empresa es.

### **2.2.1.2 Declaración de la misión**

La declaración de la misión de la empresa se expresa como lo que desea hacer o está haciendo y hacia quien está dirigido ese servicio, debe enfocarse en las prioridades, estrategias, planes y tareas, para el diseño de estructuras de dirección. Según Kotler la declaración de la misión ofrece a la empresa

....proporciona al personal de la empresa una idea común de propósito, dirección y oportunidad. La definición de la misión de la compañía actúa como una *mano invisible* que guía a empleados dispersos geográficamente para que puedan trabajar de una manera común en la realización de los objetivos de la empresa.

(Kotler, 2004, p. 39)

Por consecuencia, la declaración de la misión de una empresa debe cumplir todos los requerimientos antes descritos, muchas de las organizaciones no han cambiado su misión durante mucho tiempo a pesar de los cambios que se genera en mercado y en el tiempo, y dejan de preguntarse qué hacen y hacia quién o quienes están dirigidos sus productos o servicios, por lo que su misión deja de ser una guía clarificadora para la consecución de los objetivos; por el contrario existen empresas que cambian constantemente su misión de acuerdo a los cambios en las tendencias de la administración o de la moda que imponen las empresas referentes, pero hay que recordar que la misión debe tener una guía histórica con los objetivos que se persiguen.

### **2.2.1.3 Métodos para la declaración de la misión**

Fred David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, propone el siguiente método para la elaboración de la declaración de la misión, el cual expone:

1. Seleccionar varios artículos sobre declaraciones de la misión.
2. Pedir a los gerentes la revisión de los artículos y la elaboración de la declaración de la misión para la empresa.
3. Un comité de gerentes debe integrar todas las declaraciones constituyéndola en una sola.
4. La declaración inicial debe ser distribuida entre todos los gerentes para que sea revisada y poder realizar los ajustes necesarios a la misma.

(David, 2003, p. 60-61)

Este método permite la participación de todas las partes de la empresa, se pueden realizar grupos de trabajo por áreas ejecutivas ayudando a los altos mandos a formular una misión que incluya la visión los involucrados en su operación.

Para la declaración de la misión, Kotler cree necesario definir los principales campos competitivos en los cuales se desarrolla la organización, los cuales son:

1. Campo de ubicación, hace referencia a la gama de industrias que considerará la corporación.
2. Definición del público objetivo, se refiere al tipo de mercado o consumidores que atenderá la corporación.

3. Definición de la integración vertical, presupone el grado en el cual la corporación autoabastece internamente sus necesidades.
4. Definición del área geográfica, incluye el conjunto de regiones, países, grupos comarcales en los que operará la corporación.

(Kotler, 2002, p. 39-40)

Para este autor la declaración de misión se concentra en identificar las características de la empresa, a diferencia de David que toma como punto de partida varios enunciados de misión cuya participación mayor está en la cancha de los gerentes. Así el método más adecuado a criterio de las autoras es el propuesto por Kotler, siendo este el que se utilizará para desarrollar la planificación.

### **2.2.2 La visión**

La visión de la empresa muestra hacia dónde la empresa desea llegar en el largo plazo, es decir, se convierte en el objetivo general de la empresa.

#### **2.2.2.1 Declaración de la visión**

La pregunta en la que se enmarca la declaración de la visión es: ¿Qué queremos llegar a ser?, esta interpretación conlleva a lo que la empresa desea hacer realidad en el largo plazo.

Para David, “una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral” (David, 2003, pág. 56). Es entonces que se puede hablar de una relación estrecha entre lo que la organización hace y lo que quiere llegar a ser, siendo que su realidad le ofrece ventajas para consolidarse en el futuro.

#### **2.2.2.2 Componentes de la visión**

La visión de la empresa debe estar enfocada a los siguientes componentes:

1. Integradora, debe abarcar a toda la organización.
2. Amplia, debe cubrir los sectores donde se desarrolla.
3. Realizable, es decir que debe ser cuantificable.
4. Realista, debe definir algo que es posible alcanzar.

(David, 2003, pág. 56).

La aplicación de estos componentes permitirá definir una visión clarificadora sobre la cual se cimentará la misión de la empresa, además define de forma inspiradora lo que se quiere conseguir y aporta a la planificación como la meta más alta a lograr por todos los miembros de la organización.

### **2.2.3 Cultura de la organización**

Para Hellriegel D. y Slocum (2009, p. 458): “La cultura organizacional refleja, los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros”.

A diferencia de la misión y visión de la empresa, la cultura no está registrada o escrita, pero es la forma en la que la organización se desenvuelve, y la misma incluye:

- Las vías usadas de forma rutinaria para comunicarse.
- Las normas que comparten las personas y los equipos de toda la organización.
- Los valores dominantes en la organización.
- La filosofía que rige las políticas y la toma de decisiones de la gerencia.
- Las reglas de juego para llevarse bien con otros dentro de la organización.
- El clima o la sensación que transmiten la distribución física y la forma en que los gerentes y los empleados interactúan con los clientes.

(Hellriegel. D. y Slocum, 2009, p. 458)

La cultura representa el actuar cotidiano, el factor común que todos quienes conforman la empresa poseen y que se ve de manifiesto en todas las actividades que realizan y como se relacionan con otras empresas, clientes, entidades de control y la comunidad.

#### **2.2.3.1 Comunicación de la cultura**

Los valores, creencias y actitudes se han transmitido durante generaciones en la vida activa de la empresa, los valores y actitudes son una mezcla de las adquiridas por la persona y de las que en la empresa se desenvuelve, mientras que las creencias se someten a lo vivido en la actividad empresarial.

Para la comunicación de la cultura organizacional vinculada a las estrategias, Fred David propone los elementos definidos por Schein, los cuales dicen:

1. Las declaraciones formales de la filosofía, los organigramas, los credos, los materiales usados para el reclutamiento y la selección y la socialización.
2. El diseño de espacios físicos, fachadas y edificios.
3. El cambio deliberado de roles, la enseñanza y la capacitación por líderes.
4. Un sistema de recompensa y estatus explícito, criterios de promoción.
5. Historias, leyendas, mitos y parábolas sobre personas y acontecimientos clave.
6. Aquello a lo que los líderes ponen atención, miden y controlan.
7. Las reacciones del líder a los incidentes importantes y a la crisis de la empresa.
8. La manera en que la empresa ha sido diseñada y estructurada.
9. Los sistemas y procedimientos corporativos.
10. Los criterios utilizados para el reclutamiento, la selección, la promoción, la nivelación, la jubilación del personal.

(David, 2003, p. 258)

Las expresiones de la cultura son amplias, y tienen que ver con la forma de trabajo, la historia, el comportamiento y estructura de la empresa. Se puede decir entonces que en función del grado de organización, preparación y orientación al logro o situaciones contrarias, la empresa construye su comunicación y así es percibida en el entorno.

### **2.2.3.2 Valores, creencias y paradigmas**

El autor Fred David afirma que

“Los valores, creencias y paradigmas dan un enfoque cultural a la dirección estratégica, permiten considerar a la dirección estratégica desde la perspectiva cultural porque el éxito depende a menudo del grado de apoyo que las estrategias reciben de la cultura organizacional, si no existe una cultura de apoyo o no se la cultiva difícilmente se logran realizar cambios efectivos en las estrategias.

(David, 2003, p. 219)

Es evidente que la cultura incide en la planificación estratégica, puesto que su implementación implica un compromiso de comportamiento de todos los colaboradores, este comportamiento debe estar administrado adecuadamente por los directivos, es decir, puede ser determinante en el fin mismo de la estrategia organizacional planteada.

### **2.2.3.3 Políticas**

Para David (2003, p. 219), “las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las mismas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para los objetivos establecidos”

Siendo así, la política define el camino mismo de implementación de una estrategia dando las directrices para su ejecución y planteando los procedimientos que se deben usar para que este proceso sea adecuado y conlleve a un resultado óptimo. La formulación de una política puede ser la diferencia entre el éxito o fracaso de una organización, sin embargo, de lo percibido según el concepto es imprescindible su existencia.

### **2.2.3.4 Reglas**

Las reglas forman parte de las políticas de la empresa tal como se expresa en el subtítulo anterior, a diferencia de las políticas las reglas no dan un margen de flexibilidad y son estrictas al momento de ser aplicadas.

### **2.2.4 Objetivos estratégicos**

Para Tanaka (2005, p. 174), un objetivo estratégico es: “...aquel que corresponde al largo plazo, fijado por la alta gerencia, y que ubicará a la organización en una mejor situación en el futuro.”

El objetivo estratégico permite a los departamentos de la empresa determinar objetivos individuales consecuentes con el objetivo estratégico, del logro de los mismos dependerá el logro del objetivo estratégico.

## **2.2.5 Análisis ambiental**

### **2.2.5.1 Análisis del ambiente externo**

La evaluación externa consiste en identificar las principales variables que influyen en la empresa, las fuerzas externas que se deben analizar son:

1. Fuerzas económicas, son los que ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de las estrategias.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, las oportunidades y amenazas surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales que impresionan y desafían a todas las empresas.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales, los gobiernos son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patronos y clientes de las empresas.
4. Fuerzas tecnológicas, los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas.
5. Fuerzas competitivas, la recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito.

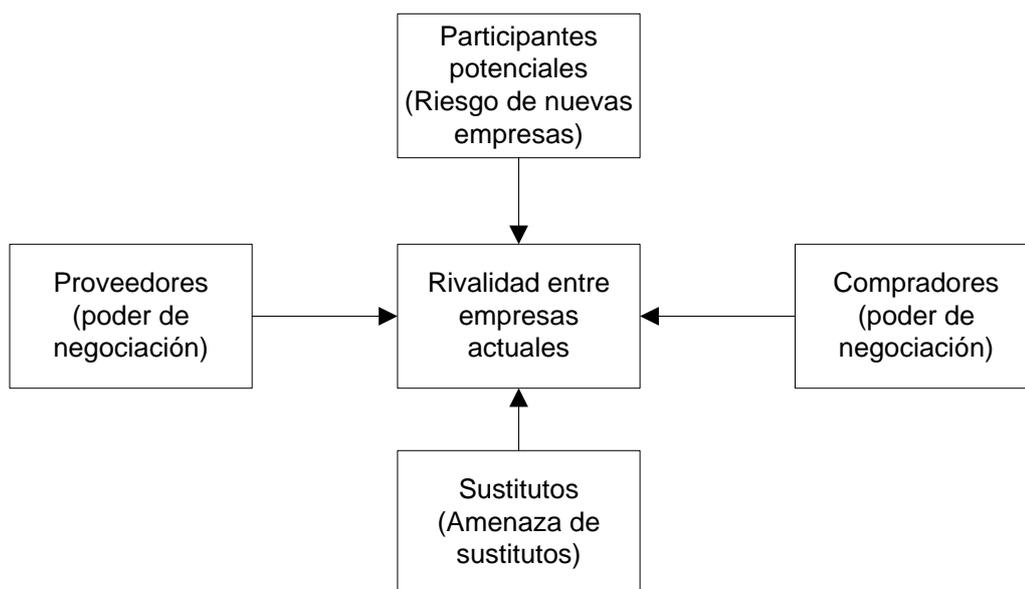
(David, 2003, p. 80 - 94)

El entorno externo establece las oportunidades y amenazas que la organización debe aprovechar y afrontar, este entorno está compuesto por fuerzas que no son controlables por la empresa y que inciden en la planificación. En el ámbito económico su análisis puede concluir en la identificación de un crecimiento o decrecimiento sectorial que puede afectar a la rentabilidad de la empresa; en el ámbito social y cultural puede identificar aspectos de comportamiento que afecten el consumo de un producto o servicio; en lo que respecta a la tecnología, aporta con datos sobre potenciales beneficios o conflictos que puede sufrir la industria ante avances tecnológicos.

### 2.2.5.1.1 El análisis de la competencia (Modelo de Porter)

El modelo de las cinco fuerzas de competencia permite conocer la naturaleza de la competitividad en una industria determinada, el análisis se basa en el siguiente modelo:

**Gráfico N° 1: El modelo de las cinco fuerzas de competencia**



**Fuente:** Porter, 2004, p.20.

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

El análisis de las fuerzas competitivas, proporciona una visión sectorial que a la empresa le permite definir si el sector posee barreras de entrada suficientemente altas como para garantizar que no ingresen nuevos competidores y que lo que se gana actualmente se mantenga, o alerta de la necesidad de mejorar el mercadeo y la comunicación como forma de mantener la posición de la empresa.

### 2.2.5.2 Rivalidad entre empresas competidoras

La primera fuerza del modelo de Porter, el cual define a la rivalidad entre competidores como

...la ventaja competitiva que obtiene una empresa con respecto de sus competidores con la aplicación de las estrategias, es la más intensa de la fuerza en vista de que a mayor aumento de competidores en el mercado más fácil el consumidor puede cambiar de marca.

(Porter, 2004, p.20)

El grado de rivalidad puede afectar a la rentabilidad del sector, puesto que de ser alto, las empresas destinarán gran parte de sus esfuerzos por competir contra otras organizaciones, concentrándose en guerras de precios o concesionales que incrementan los costos operacionales incidiendo en las ganancias de quienes conforman el sector.

### **2.2.5.3 Entrada potencial de nuevos competidores**

La entrada potencial de nuevos competidores será definida por

...la capacidad de ingreso de nuevas empresas con facilidad al mercado, esto genera mayor aumento en la intensidad de competencia, por lo que es necesario que las barreras de ingreso al sector sean más, esto se logra con economías de escala, conocimiento especializado y tecnología, falta de experiencia de los competidores, lealtad de los clientes, preferencia de la marca, requerir de un gran capital, entre otras.

(Porter, 2004, p.32)

Esto indica que a cada oportunidad de ingreso de nuevos competidores, la posibilidad de compartir el mercado de la empresa con ellos es palpable, además de recibir potenciales ataques de los competidores que conlleven a una pugna por precio que puede afectar la rentabilidad de la empresa y comprometer los objetivos estratégicos.

### **2.2.5.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Los sustitutos son productos o servicios que tiene un desempeño similar al producto normal, afectan a un sector cuando por “las presiones competitivas surgen con el aumento de estos productos y los precios de los mismos disminuyen, por lo que sus avances se miden por la participación que van obteniendo en el mercado”.

(Porter, 2004, p.39).

### **2.2.5.5 Poder de negociación de los consumidores**

El poder de los consumidores afecta a una industria cuando

Están concentrados en un solo lugar o compran por volumen, su poder de negociación crea una intensidad en la competencia que ofrecerá mayores beneficios con la finalidad de obtener fidelidad por parte de los clientes. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando entre las características de los productos no existe gran diferencia.

(Porter, 2004, p. 40)

Se puede entender entonces que el cliente incrementará su poder sobre las empresas, cuando estas no entreguen productos diferentes con valor agregado, cuyo beneficio sea suficiente para no cambiarlos por otro. Si además se agrupan en asociaciones o grupos de compra también pueden ejercer poder en cuanto a mejores precios y condiciones se refiere.

### **2.2.5.6 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en la industria

...debido a que si la materia prima tiene pocos sustitutos el costo de la misma tiende a elevarse, por lo que es necesario realizar una estrategia de integración hacia atrás con el fin de que la empresa obtenga el control de los proveedores.

(Porter, 2004, p. 40)

Esto evidentemente muestra que a mayor dependencia de un solo proveedor, mayor será el riesgo de la empresa y su nivel de aceptación de las condiciones de venta y compra de materia prima; de darse la situación contraria las empresas de un sector pondrán sus condiciones y el proveedor deberá aceptarlas.

### **2.2.6 Análisis del ambiente interno**

El análisis o evaluación interna permite conocer las fortalezas y debilidades que posee la empresa. Para ello David, concibe que es necesaria una auditoría interna de la empresa como:

La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

(David, 2003, p. 121)

El análisis entonces, debe concentrarse en describir a detalle las actividades de la empresa, que abarca todos los departamentos de la misma y sus interrelaciones, a partir de lo cual se identifican las cosas que se hacen bien y que le permiten diferenciarse de la competencia y las que deben mejorarse. El análisis interno proporciona insumos para planificar adecuadamente y solucionar los problemas de las empresas.

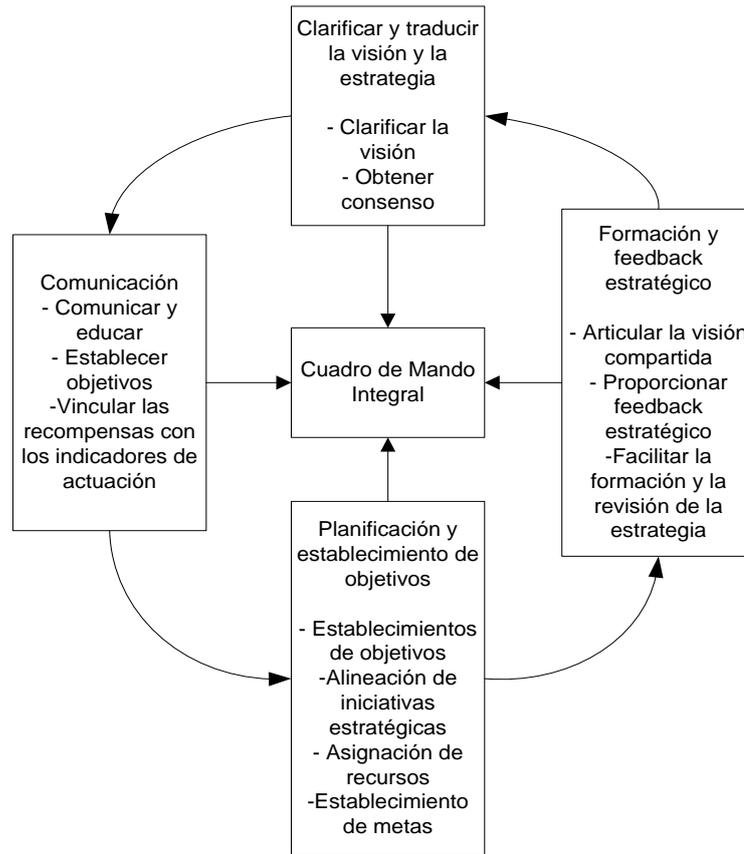
### **2.2.7 Cuadro de mando integral**

Para Norton y Kaplan, el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Score Card (BSC), permite a los ejecutivos y a las empresas un análisis general sobre la visión empresarial y estrategia de la empresa, observada a través de un conjunto coherente de indicadores.

El objetivo principal del sistema, es transformar la misión de las empresas y sus estrategias en objetivos e indicadores organizados. (Norton y Kaplan, 2000, p. 42)

Para lograr este objetivo se apoyan en una serie de relaciones, para ello se muestra a continuación el esquema que define el marco estratégico que la herramienta del Cuadro de Mando Integral ofrece a las organizaciones que la adoptan.

**Gráfico N° 2: Modelos de gestión estratégica**



**Fuente:** NORTON, D. y KAPLAN, R. 2009.

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

Como se muestra en la figura anterior, el primer objetivo del CMI es mejorar la planificación y el establecimiento de los objetivos, que alinean las iniciativas estratégicas y mejora la asignación de recursos, esto le permite a la empresa mejorar su realimentación y a su vez le permite hacer constantes revisiones a la estrategia, para posteriormente poder clarificar la visión y su relación con las propuestas estratégicas, llegando a consensos sobre cómo, ésta deberá implementarse para llegar a las metas empresariales. En un paso final, la herramienta mejora la comunicación y permite que la remuneración llegue a relacionarse con el cumplimiento de indicadores.

En el proceso de planificación están inmersos todos los departamentos de la organización, siendo el objetivo principal consolidar la posición financiera de la empresa para llegar a cumplir con su visión.

Para lograr esta relación el CMI se fundamenta en el logro de objetivos financieros y otros de gestión, a través de cuatro perspectivas, que son:

- **Financiera:** perspectiva que se relaciona con indicadores sobre el rendimiento de la inversión empresarial y como esta genera valores añadidos a las metas organizacionales.
- **Clientes:** orientada a la medición a través de indicadores de la satisfacción del cliente, esta perspectiva identificará: segmentos, unidades de negocios, retención de clientes, adquisición de nuevos compradores, analizando cuotas de mercado o número de usuarios.
- **Procesos internos:** que busca identificar los procesos de gestión, el valor que aportan a la empresa y si son susceptibles de mejora; además, la perspectiva identifica nuevos procesos, los indicadores más comunes son: calidad, tiempo de respuesta y costos de ejecución de procesos.
- **Formación y crecimiento:** se concentra en la estructura de la empresa e identifica como mejorar su eficiencia y la del recurso humano que la conforma, los indicadores relacionados son: satisfacción laboral, disponibilidad de información para toma de decisiones, planes de desarrollo del recurso humano y cumplimiento de legislación.

(Norton y Kaplan, 2000, p. 66)

Se entiende entonces que las perspectivas expuestas abarcan todos los niveles organizacionales y recursos, por lo que el análisis interno y externo expuesto anteriormente es fundamental para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Los análisis permiten, que el planificador tenga definido claramente el actuar de la organización y como el talento humano, los procesos y la correcta administración de los clientes incide en el resultado financiero de la empresa. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten llegar a un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, para ello tienen que tomarse en cuenta tres relaciones:

- **Las relaciones causa - efecto:** Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. Debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

- **Los inductores de actuación:** Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada.
- **La vinculación con las finanzas:** deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando Integral con los objetivos financieros pero sin la miopía que dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo.”

(Malgioglio, 2002, p.6)

Con lo expuesto se define que cada estrategia y cada objetivo se interrelacionan en el Cuadro de Mando, convirtiéndose en una relación de causa – efecto que permite la medición de los resultados entendidos como un indicador que impacta en las finanzas de la empresa.

### 2.2.7.1 Elementos y fases para llegar al CMI

El CMI participa como una herramienta de control de la planificación estratégica, previo a esto se deben desarrollar las siguientes fases:

1. **Análisis estratégico:** que es el proceso mediante el cual se determina el las amenazas y oportunidades del entorno externo a la organización, así como las fortalezas y debilidades de la misma, evaluación que permite formular estrategia, objetivos y metas a cumplir.
2. **Formulación de estrategias:** selección de la estrategia de negocio y de los planes de acción a implementar para la mejora de la situación.
3. **Implementación estratégica:** a partir del cual se pone en marcha las estrategias , teniendo en cuenta otros factores como la capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de recursos humanos de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirvan de soporte a la implantación. Este proceso se completa con la planificación y control estratégico, de tal forma que se verifiquen los resultados obtenidos con la misión y los objetivos previamente planteados.

(Universidad Rey Juan Carlos, 2007, p. 22 - 23)

La implementación del Cuadro de Mando Integral, deberá aplicarse previo a un análisis del entorno y la identificación de objetivos empresariales para en lo posterior formular estrategias adecuadas a la realidad y los recursos disponibles, las mismas que deberán tener un indicador, el mismo que facilitará el control futuro y la

implementación de las estrategias. La estructura del CMI en la planificación estratégica se muestra en el siguiente esquema:

**Gráfico N° 3: Estructura del CMI en la planificación estratégica**



Fuente: Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005)

**Fuente:** Universidad Rey Juan Carlos, Cuadro de Mando Integral: Una herramienta de gestión al servicio de las empresas, p. 22-23

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

Los elementos entonces necesarios para la construcción del CMI son:

1. **Misión empresarial:** define la identidad de la empresa e indica su razón de ser.
2. **Visión:** identifica el objetivo a largo plazo de la empresa y marca el camino de crecimiento y transformación
3. **Mapas estratégicos:** pretenden mostrar una representación simplificada de la realidad ayudando a la dirección de la empresa a situarse y saber hacia dónde ir. Se fundamentan en los objetivos estratégicos ordenándolos según las perspectivas producto de la relación causa –efecto.
4. **Perspectivas del negocio:** definirán los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como las acciones estratégicas.

5. **Objetivos estratégicos:** son el fin deseado, clave para la organización. Es necesario definir los objetivos de forma.
6. **Indicadores:** son los medidores de gestión que valoran el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
7. **Metas:** son el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado.

#### 2.2.7.2 SemafORIZACIÓN

El cumplimiento de los indicadores y las metas se pueden medir a través de la técnica de semaforización, esta permite distinguir el progreso de cada uno de los indicadores en correspondencia con su avance.

Para ello toma en cuenta el color de las luce del semáforo, representando con color verde los resultados que están por en el rango óptimo o por encima de él, con color amarillo el indicador por debajo del rango óptimo considerándose como aceptable, y finalmente en color rojo los indicadores que no cumplen con el mínimo esperado. Esto facilita el control de la gerencia y la identificación de problemas y soluciones.

(Instituto Tecnológico de Sonora, 2013,  
[http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa14/balanced\\_scorecard/z7.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z7.htm))

#### 2.2.8 Tipos de estrategias

Según lo expuesto por Mintzberg (2002, p. 5), la estrategia viene del Griego *Strategos*, que significa “un militar”, conforme han evolucionado las ciencias administrativas, se han definido múltiples enfoques del concepto de estrategia.

A continuación se muestra un resumen de varios autores sobre el concepto de estrategia:

- En 1962 es introducido el concepto de estrategia a la teoría de negocios pro parte de Alfred Chandler y Kenneth Andrews.
- En 1976 Ansoff, define a la estrategia como el conductor fundamental de la planeación.

(Mintzberg, Quinn y Boyer, 1997, p. 3)

Mintzberg, brinda una definición de estrategia que tiene cinco conceptos, que son:

Plan de acción o curso de acción, Maniobra como una forma de actuar de las empresas respecto de sus competidores, Patrón, como comportamiento organizacional actos que son coordinados para llegar a un fin o propósito, la estrategia como Posición indica que la empresa se ubica en un ambiente que se relaciona directamente al giro de negocio en el que participa. Finalmente este autor define como quinta concepto a la estrategia como Perspectiva, que indica que las organizaciones a través de sus estrategias definen formas particulares de concebir el entorno.

(Mintzberg et. al., 1997, p. 3)

Se entiende entonces que la estrategia es una guía para el cumplimiento de las metas organizacionales y que en ese concepto puede tener diferentes dimensiones; estas contribuyen en mayor medida a definir un comportamiento que busca el éxito y que se ajusta a la realidad de las empresas.

Las estrategias se perciben en distintos niveles, por ejemplo para Robbins, Stephen y Coulter las estrategias corporativas se definen como:

Aquella que especifica en cuáles negocios entrará la compañía o en cuáles desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios. Se basa en la misión y en los objetivos de la organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la organización

(Robbins, Stephen y Coulter, 2010, p. 167)

Estas estrategias tienen como campo de actuación toda una empresa, no se concentran en productos o servicios, lo que se pretende es identificar el camino directo para el desarrollo de la organización en su conjunto. Los mismos autores establecen que a nivel corporativo existen tres tipos de estrategias:

- **De crecimiento:** una organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados, ya sea mediante su negocio actual o a través de nuevos negocios.

- **De estabilidad:** estrategia en la que la empresa decide permanecer en los mismo mercados y con los productos que hasta ahora ha desarrollado pero buscando incrementar su participación.
- **De renovación:** se dividen en dos, las estrategias de reducción que son de corto plazo de implementación y se concentran en problemas pequeños; y, la estrategia de recuperación se enfoca en problemas más complejos, ambas tiene un fin de reducción económica y del negocio.

(Robbins et. al., 2010, p. 168 -169)

Cada una de estas estrategias muestran un camino a seguir para las empresas, el mismo que dependerá de la situación misma en la que se desempeña, además de su posición financiera, así conforme a un negocio que busca mejorar su participación se puede adoptar estrategias de crecimiento, por el contrario un negocio cuya posición no es del todo positiva puede decidir mantenerse y uno en conflicto renovarse o reducirse hasta inclusive su liquidación.

Las estrategias corporativas de crecimiento se dividen en tres grupos: estrategias de crecimiento intensivo, estrategias de crecimiento por integración y estrategias de crecimiento por diversificación.

### **2.2.8.1 Estrategias de Crecimiento Intensivo**

Según Lambin, el crecimiento intensivo en las empresas se puede conseguir a través de tres estrategias:

1. Penetración en el mercado, cuyo fin es incrementar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales.
2. Desarrollo de mercado, cuyo fin es introducir los productos actuales en nuevos mercados
3. Desarrollo de producto, orientará a desarrollar productos nuevos o mejorar lo existentes con el fin de atender porciones importantes de los mercados actuales.

(Lambin, 1995, p. 347)

Las estrategias de crecimiento intensivo se concentran en proponer un aumento de la participación de una empresa, relacionando el mercado y la oportunidad de desarrollar o mantener la cartera de productos actual, todas en esta categoría definen

la intención de obtener una participación mayor por cualquiera de las vías descritas en su concepto.

#### **2.2.8.2 Estrategias de Crecimiento por Integración**

En lo que respecta a las estrategias de crecimiento por integración se identifican de forma similar tres tipos:

1. Integración hacia arriba, regresiva o hacia atrás, que tiene como fin consolidar la fuente de abastecimiento de materias primas.
2. Integración hacia abajo, progresiva o hacia adelante, que tiene como meta garantizar el control sobre los canales de distribución.
3. Integración Horizontal, que trata de mejorar la posición competitiva de la empresa a través de integrar como parte de una sola empresa a otras competidoras para aprovechar sus ventajas.

(David, 2003, p. 161)

Estas estrategias proponen, que el crecimiento de la empresa se dé a partir de integrarse, sea con proveedores o con canales de distribución como un primer nivel, que se entiende como vertical en la operación de la empresa; o, hacia otros negocios conexos, que permitan mejorar su desempeño en el mercado y su posición financiera.

#### **2.2.8.3 Estrategias de Crecimiento por Diversificación**

Estas estrategias se utilizan cuando el sector no posee tasas de crecimiento alto ocasionado por competidores dominantes y tasas de crecimiento bajas. Estas son:

1. Estrategia de Diversificación Concéntrica, donde la empresa sale de su sector industrial o comercial y añade actividades a su cadena de valor.
2. Diversificación pura, la empresa modifica su giro de negocio hacia otras actividades diferentes a las anteriormente realizadas.

(David, 2003, p. 161)

Estas estrategias proponen que el crecimiento puede darse a partir de crear nuevas unidades de negocio en otros sectores, que complementen su operación actual o que en su defecto se concentre en una actividad diferente, cambiando por completo su accionar actual, su implementación dependerá de la situación de la empresa y sus intereses.

#### **2.2.8.4 Estrategias Defensivas**

Según David, las estrategias Defensivas pueden ser:

1. Recorte de gastos, que se aplica cuando una empresa por medio de la reducción de costos y activos busca mejorar su situación financiera, para revertir la disminución de las ventas y utilidades.
2. Enajenación, que es la venta de parte de la empresa con el objeto de obtener capital para operación y evitar posibles crisis graves a nivel financiero y de mercado.
3. Liquidación, es la venta en partes de una empresa considerada la estrategia de terminación de una empresa.

(David, 2003, p. 161)

Si una empresa no está en una posición óptima y debe recurrir a estrategias defensivas, la primera implica la reducción de costos hasta que la empresa pueda consolidar nuevamente su posición, la segunda se aplica cuando se vende partes de la organización con el objeto de capitalizarla y mejorar su operación o finalmente cuando la situación requiere de medidas drásticas se toma en cuenta la liquidación y posterior cierre de la misma.

#### **2.2.8.5 Estrategias Genéricas de Porter**

En correspondencia al análisis de la intensidad competitiva propuesta por Porter, el autor define tres estratégicas genéricas para los negocios, que principalmente buscan consolidar una posición saludable en el largo plazo.

Las estrategias genéricas son:

1. **Liderazgo en costos:** consiste en alcanzar el liderazgo en la producción de un bien o servicio, en función de la construcción de instalaciones de altas capacidad de producción, control de los costos fijos y variables, limitando la inversión en investigación y desarrollo y la concentración en la venta al detalle.
2. **Diferenciación:** busca diferencia el producto o servicio que ofrece la empresa tratando que se perciba como algo único, se logra a través de la difusión de la marca, la tecnología, el servicio al cliente, la eficiencia en canales de distribución y la inversión en investigación y desarrollo, además de la concentración en actividades de mercadeo.
3. **Enfoque o concentración:** esta busca la concentración en grupos o segmentos de mercado más pequeños, sugerida para empresas cuyo tamaño o capacidad productiva no les permite desarrollar una estrategia de liderazgo en costos o diferenciación para toda la industria.

(Porter, 2004, p. 51)

La propuesta del autor se concentra en tres estrategias que se derivan de la obtención de una posición competitiva que radica en el costo o en la capacidad de diferenciarse de todos los competidores. La primera con la intención de consolidar un costo de producción que le permita ser el líder de mercado para lo cual se deberá invertir en maquinaria y procesos productivos que garanticen una producción alta.

La diferenciación por el contrario hace que las empresas se concentren en crear aspectos que son difíciles de alcanzar por los competidores y por los que el cliente está dispuesto a pagar más, para ello se concentra en crear diferencias con mejor tecnología, servicio y mercadeo.

Una tercera estrategia se define como la de enfoque o concentración, esta tiene que ver con la especialización en una parte del mercado, consecuencia principalmente del tamaño de la organización que la aplica y su alcance, se puede implementar con enfoque al liderazgo en costos como con enfoque en la diferenciación.

## Gráfico N° 4: Estrategias Genéricas de Porter

		Ventaja estratégica	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costos bajos
Objetivo estratégico	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque o concentración	

**Fuente:** Porter, 2004.

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

### 2.2.9 Matrices

#### 2.2.9.1 Matriz FODA

La matriz de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades (FODA), es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Las cuales se explican a continuación:

1. Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
2. Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
3. Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
4. Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

(David, 2003, p. 201)

La elaboración de la matriz consiste en seguir los siguientes pasos:

1. “Elabore una lista de oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias Fa resultantes”.

(David, 2003, p. 202)

El FODA es el fundamento básico de la planificación estratégica, este confluencia los resultados del análisis interno y externo, permitiendo un diagnóstico total de la empresa y en lo posterior la formulación de estrategias tanto ofensivas como defensivas.

#### **2.2.9.2 Matriz de evaluación de factores externos**

La matriz de evaluación de factores externos permite resumir la evaluación realizada del ambiente externo donde se desarrolla la empresa, la misma se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en la empresa.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a excelente, tres arriba del promedio, dos nivel promedio y uno como deficiente.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor total ponderado de la empresa.

Interpretando los resultados que se obtengan de la matriz EFE, un valor ponderado de 4, muestra la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, mientras que si la ponderación total es de 1, la empresa no está aprovechando las oportunidades ni evita las amenazas.

### Gráfico N° 5: Matriz

#### EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
<i>Amenazas</i>			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	.20	1	.20
TOTAL	1.00		2.10

**Fuente:** David, 2003.

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

En el caso de la matriz EFE, se identifica si el entorno es favorable para la empresa y sus intenciones estratégicas, si por encima de las amenazas existen aspectos positivos que pueden incentivar el crecimiento y desarrollo de la organización, su calificación se debe constatar con la valoración interna, para concluir estratégicamente la posición respecto del entorno.

### 2.2.9.3 Matriz de evaluación de factores internos

La matriz de evaluación interna EFI, constituye un resumen de los datos obtenidos en el análisis del ambiente interno, en esta se evalúan las fortalezas y debilidades de la empresa.

Su elaboración es bajo el mismo esquema de la matriz de evaluación de factores internos, y donde la interpretación de resultados totales ponderados es mayor al promedio de 2.5 indican una posición interna muy sólida, y si se encuentran debajo del promedio la empresa es débil internamente.

**Gráfico N° 6: Matriz EFI**

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas internas</i>			
1. El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2. Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	.10	4	.40
3. Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4. Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	.15	4	.60
5. Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6. Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7. Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8. Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9. Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10. Indicadores financieros	.05	3	.15
<i>Debilidades internas</i>			
1. La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	.05	1	.05
2. Poca diversificación	.05	2	.10
3. Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	.05	2	.10
4. Propiedades Laughlin	.10	1	.10
5. Pérdida reciente de alianzas estratégicas	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.75

**Fuente:** David, 2003.

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

La matriz EFI proporciona una visión clara de la situación empresarial cuya evaluación permite concluir si la empresa está en condiciones competitivas para atender las oportunidades de mercado o por el contrario sus debilidades pueden afectar su funcionamiento y ser un obstáculo para ello.

## 2.2.9.4 Matriz de perfil competitivo

Se puede definir como

“La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio”

(David, 2003, p. 112)

Los valores y puntajes son similares a los de las matrices anteriores, su calificación se interpreta de la siguiente manera: “cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal” (David, 2003, p. 112).

Los valores que se obtienen de la calificación obtenida no se los debe interpretar como que una empresa es mejor que otra sino como la capacidad de aprovechar sus fortalezas y capacidad de superar sus debilidades.

**Gráfico N° 7: Matriz de perfil competitivo**

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	AVON		L'OREAL		PROCTER & GAMBLE		
	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Dirección	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.25		2.80

**Fuente:** David, 2003

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

La matriz de perfil competitivo, compara la posición estratégica de la empresa con sus pares o competidores y establece quienes se perciben como líderes y quienes como débiles, contribuye a la formulación de las estrategias de posicionamiento.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO DE LA EMPRESA**

#### **3.1 Análisis ambiental**

El análisis ambiental se aborda desde dos perspectivas, una externa que tiene como fin evaluar los aspectos más relevantes que afectan al sector en el que se desempeña la empresa y otra interna, cuyo fin es definir como el ambiente interno actúa en beneficio o no de la organización.

##### **3.1.1 Análisis del ambiente externo**

El ambiente externo de la empresa, es uno de los campos más importantes de análisis, debido a que dentro de él se encuentran los factores más relevantes que la organización no puede controlar, pero sí está estrechamente relacionada con esos factores.

Cabello (2004), en su libro *Administración, Gestión y Comercialización de la Pequeña Empresa*, hace referencia al ambiente externo y menciona que:

“Está compuesto por una serie de características, que podrán afectar en mayor o menor medida a todas las empresas, entre las cuales podemos destacar las siguientes: culturales, tecnológicas, políticas, legales, económicas, educativas, demográficas, sociológicas, de recursos naturales, etcétera” (Cabello, 2004, p. 21)

El análisis del ambiente externo que se presenta a continuación, tiene como principal fundamento el sector de comercialización de seguros en la ciudad de Quito, actividad reconocida en el Código Internacional Industrial Uniforme bajo el código K65 SEGUROS, REASEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES, EXCEPTO LOS PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.

### 3.1.1.1 Análisis del mercado de seguros y del SOAT como producto

El mercado de seguros en el Ecuador, dentro del análisis que publica Pacific Credit Rating en el año 2009, marca la tendencia de evolución y consolidación de las compañías de seguros en el país, siendo 36 las aseguradoras registradas al año 2001 y presentando un aumento a 43 para el año 2007, reduciéndose en una al año 2009 por la liquidación de seguros Olympus. (LORA, 2009, P. 1).

Para el presente año, se ha establecido una variación mínima en la cantidad de compañías aseguradoras, así la página web de la Superintendencia de Bancos y Compañías registra 44 empresas aseguradoras al 27 de septiembre de 2012 en el país. Las mismas presentan un margen de contribución totalizado de 306.722 miles de dólares al 31 de diciembre de 2011. Esto evidencia que el sector de seguros muestra un crecimiento lento, a pesar de ellos se generan ingresos importantes que benefician directamente a las empresas y colaboradores del sector, además que permiten un flujo de dinero importante al Estado por medio de impuestos y tasas de contribución impuestas a los seguros. En este contexto, el FONSAT es partícipe de uno de los productos de mayor difusión en materia de seguros, consecuencia de la obligatoriedad de adquisición que se genera para con los propietarios de vehículos.

A continuación se detalla en la tabla 6 una lista de las Aseguradoras reconocidas en el país, según la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Tabla N° 6: Listado de Aseguradoras Registradas en la Superintendencia de Bancos y Seguros**

N°	EMPRESA
1	ACE SEGUROS S.A.
2	AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
3	ALIANZA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
4	ASEGURADORA DEL SUR C.A.
5	BALBOA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
6	BMI DEL ECUADOR COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA S.A.
7	BOLIVAR CIA. DE SEGUROS DEL ECUADOR S.A.
8	BUPA ECUADOR S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS
9	CERVANTES S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS
10	COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA COLVIDA S.A.
11	COMPAÑÍA DE SEGUROS CONDOR S.A.

12	COMPAÑÍA DE SEGUROS ECUATORIANO SUIZA S.A.
13	COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES PRODUSEGUROS S.A.
14	COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEG.CENTRO SEGUROS CENSEG S.A.
15	COMPAÑÍA FRANCESA DE SEGUROS PARA COM. EXT. COFACE S.A. SUCURSAL ECUADOR
16	COOPSEGUROS DEL ECUADOR S.A. CIA DE SEGUROS Y REAS.
17	CONFIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
18	CONSTITUCIÓN C.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS
19	EQUIVIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
20	GENERALI ECUADOR COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.
21	HISPANA DE SEGUROS S.A.
22	INTEROCEÁNICA C.A. DE SEGUROS Y REASEGUROS
23	LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A.
24	LATINA VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS C.A.
25	LA UNIÓN COMPAÑÍA NACIONAL DE SEGUROS S.A.
26	LONG LIFE SEGUROS LLS EMPRESA DE SEGUROS S.A.
27	MAPFRE ATLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.
28	PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A. CIA. DE SEG. Y REASEG.
29	PAN AMERICAN LIFE INSURANCE COMPANY
30	PORVENIR CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. PORVESEGUROS
31	PRIMMA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
32	QBE SEGUROS COLONIAL S.A.
33	ROCAFUERTE SEGUROS S.A.
34	SEGUROS COLON S.A.
35	SEGUROS DEL PICHINCHA S.A. CIA .DE SEGUROS Y REASEG.
36	SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.
37	SEGUROS ORIENTE S.A.
38	SEGUROS SUCRE S.A.
39	SEGUROS UNIDOS S.A.
40	SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
41	COMPAÑÍA REASEGURADORA DEL ECUADOR S.A.
42	TOPSEG COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
43	UNIVERSAL COMPAÑÍA DE REASEGUROS S.A.
44	VAZ SEGUROS S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

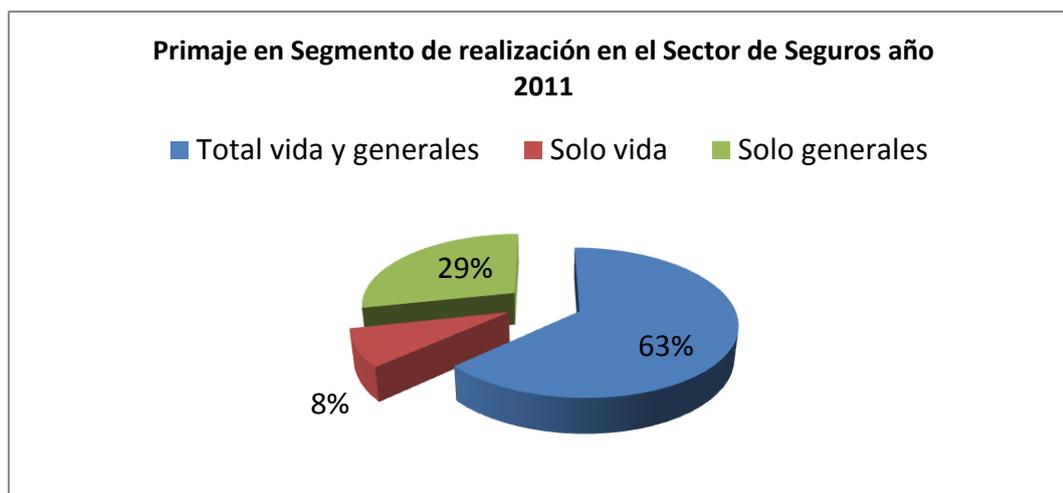
En coberturas de mercado por primaje las compañías aseguradoras al 31 de diciembre de 2011, según el informe de COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA DE SEGUROS PRIVADOS, 63,3% otorgaron servicios de seguros combinados, promoviendo 836,7 millones de dólares en primas; seguros generales cubrió el 28,4% del mercado con un primaje total de 390,8 millones de dólares y el restante 8,3% actuaron específicamente en seguros de vida totalizando primas por 109,1 millones de dólares. (Tobar, 2011, P. 16).

La mayor parte de todas las empresas aseguradoras se concentra en ofertar todos los servicios y coberturas, evidenciando que el mercado quiteño y en general el del

Ecuador, prefiere respaldarse en organizaciones que ofrezcan productos diversos, permitiendo así un mayor nivel de cobertura de mercados, las empresas especializadas a menudo deben luchar con otras más grandes que ofrecen mayores ventajas, puesto que pueden llegar a cruzar sus servicios ofreciendo al mismo cliente promociones en otras pólizas complementarias a las de su interés.

Es también relevante la participación de las compañías de seguros generales, que aunque no poseen el mismo nivel de participación, poseen una cantidad apreciable de clientes en sus carteras, que les permiten generar primas altas que triplican al segmento de seguros de vida.

**Gráfico N° 8: Cobertura del mercado en primaje al 31 de diciembre de 2011**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros. Dirección Nacional de Estudios. Subdirección de Estadísticas

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

Para el año 2012, en el marco del sistema financiero, la Junta Bancaria emite la resolución N° JB-2012-2237, donde se promulga la desvinculación de accionistas de compañías de seguros, reaseguros, casa de valores, administradoras de fondos y fideicomisos del sector financiero privado, dicha resolución entró en vigencia el 13 de enero de 2013.

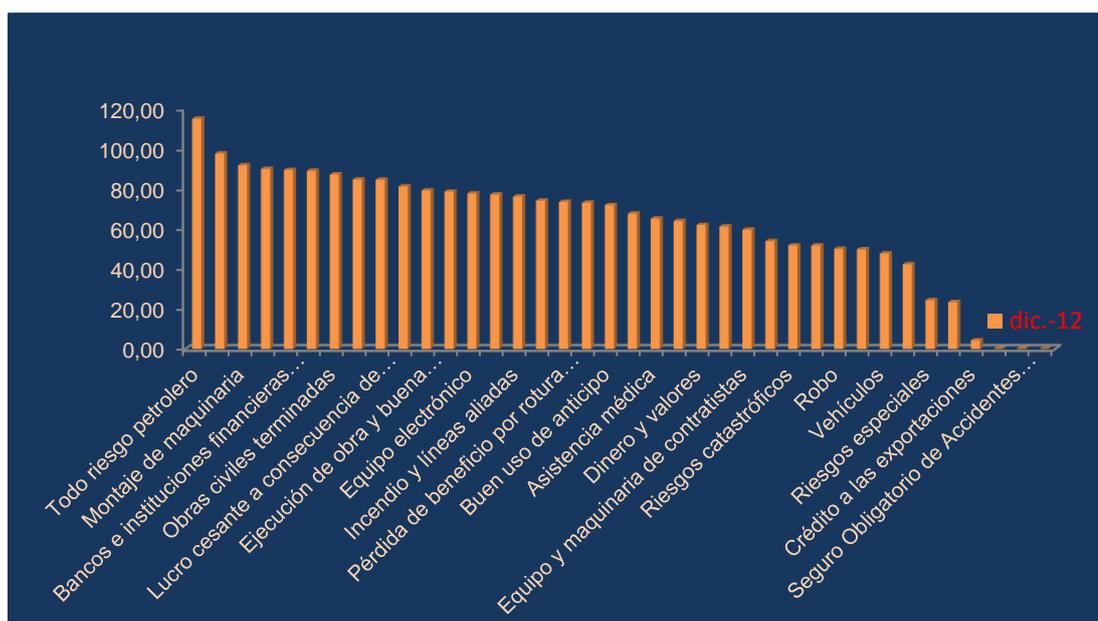
Como parte de la obligatoriedad de las compañías de seguros, se encuentra la cesión de riesgo a empresas reaseguradoras, las cuales adquieren la responsabilidad de

cubrir el siniestro en caso de haberlo, el principal ramo de reaseguro es el de todo riesgo petrolero, seguido de aviación y montaje de maquinaria.

El SOAT es uno de los organismos que menor cesión de riesgos presenta con tan solo un 0,20% destinado al mismo, esto debido a que la cobertura es limitada y se efectúa de manera inmediata el pago de primas, por tanto el reclamo se hace directamente con la compañía aseguradora emisora del documento.

En el gráfico siguiente se muestra por cada uno de los productos de seguros la cesión de riesgo:

**Gráfico N° 9: Cesión de riesgo**  
(Expresado en miles de dólares)



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros.  
**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

La comercialización del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) se encuentra a cargo de las empresas del sector de seguros privados, las mismas que deben operar con la oferta de este seguro como producto, y deben tramitar una autorización especial otorgada por la Superintendencia de Bancos y Seguros para su ejecución.

Las compañías aseguradoras autorizadas para la comercialización del SOAT son:

- AIG Metropolitana Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.
- Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.
- Bolívar Compañía de Seguros del Ecuador S.A.
- Cervantes S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros
- Colonial Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.
- Coopseguros del Ecuador S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros
- Interoceánica C.A. de Seguros y Reaseguros
- Latina de Seguros S.A.
- Memoser Memorias Compañía de Seguros S.A.
- Panamericana del Ecuador S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros
- Seguros Oriente S.A.
- Seguros Rocafuerte S.A.
- Seguros Sucre S.A.
- Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.
- Vaz Seguros S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros. (SOAT, 2008).

Del total de 44 empresas aseguradoras registradas debidamente en la Superintendencia de Bancos y Seguros, los datos presentados por el FONSAT establecen, que únicamente 15 de ellas están autorizadas para la comercialización del SOAT, este listado como es evidente lo conforman las empresas de mayor tamaño y cuyo respaldo y posicionamiento es reconocido a nivel de todo el país.

Los ingresos generados por la venta del Seguro, se distribuyen entre el Fondo, que recibe el 25% del total generado y las Aseguradoras que reciben el 75% del valor de ingresos, según estadísticas presentadas por el FONSAT (2012) los ingresos fueron:

Los ingresos por venta del SOAT descontado valores correspondientes, con respecto del total registrado por las compañías aseguradoras que venden el seguro es de 14.826 miles de dólares a diciembre de 2011; el año 2012 inicia con una contribución de 1.219 miles de dólares, acrecentando al siguiente mes a 3.009 miles de dólares. (FONSAT, 2102).

El total de ingresos recibidos por el Fondo, representa un monto importante, la cifra promedio al 2011 fue superior a los 3,8 millones de dólares, concluyendo que existe el suficiente dinero para lograr una gestión administrativa adecuada, dando paso a potenciales oportunidades de fomento de campañas públicas de educación vial.

Si bien el nivel de siniestralidad es alto respecto de los accidentes de tránsito, él destina aproximadamente el 16,5% del proporcional que recibe el FONSAT como parte del pago de primas que representa aproximadamente 2,5 millones de dólares, según expresa el Decreto Ejecutivo N° 259 que dice:

El Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito FONSAT, distribuye de la siguiente manera los ingresos generados por primas: 16,5% para el pago de indemnizaciones previstas, 4,5% para la implementación de planes y el 4% se destina a gastos operativos, administrativos y de funcionamiento del FONSAT, esto establecido según Decreto Ejecutivo N° 454 del 4 de agosto del 2010, publicado en el Registro Oficial N° 259 del 18 de Agosto de 2010. (Registro Oficial N° 259, 18 de Agosto de 2010)

La siguiente tabla muestra la distribución del ingreso por venta de SOAT en el país entre el año 2011 y los primeros meses del 2012, QBE Seguros Colonial es la empresa líder en la venta del producto.

**Tabla N° 7: Ingresos SOAT por Aseguradora**

<b>Empresa</b>	<b>Ingresos SOAT dic. 2011</b>	<b>Ingresos SOAT ene 2012</b>	<b>Ingresos SOAT feb. 2012</b>
Aig Metropolitana	\$ (43.644,98)	\$ 6.799,64	\$ 3.910,87
Alianza S. A.	\$ 280.410,18	\$ 10.266,49	\$ 55.476,98
Bolívar S. A.	\$ 939.837,17	\$ (8.914,20)	\$ 22.974,58
Cervantes S. A.	\$ 2.582,79	\$ (370,90)	\$ 195,20
Coopseguros del Ecuador S. A	\$ 1.598.882,95	\$ 101.318,53	\$ 236.133,07
Constitución C. A.	\$ 14.162,04	\$ (115,85)	\$ (118,24)
Interoceánica C. A.	\$ 1.558.129,31	\$ 136.342,75	\$ 519.038,14
Latina C. A.	\$ 1.960.738,03	\$ 21.566,16	\$ 212.513,16
Panamericana del Ecuador S. A.	\$ 1.994.723,16	\$ (74.550,14)	\$ 108.286,02
Qbe Seguros Colonial S. A.	\$ 4.333.314,71	\$ 915.222,76	\$ 1.556.620,68
Rocafuerte Seguros S. A.	\$ 140.237,38	\$ (8.810,61)	\$ 11.321,27

Seguros Oriente S. A.	\$ 811.589,72	\$ 26.782,11	\$ 10.529,49
Seguros Sucre S. A.	\$ 1.048.886,56	\$ 76.481,88	\$ 201.528,68
Seguros Unidos S. A.	\$ 91.523,45	\$ 12.445,97	\$ 37.042,41
Sweaden S. A.	\$ 94.875,48	\$ 5.139,67	\$ 34.093,08
<b>Total</b>	<b>\$ 14.826.247,95</b>	<b>\$ 1.219.604,26</b>	<b>\$ 3.009.545,39</b>

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

La gestión de pago de indemnizaciones está directamente relacionada con el porcentaje de siniestralidad, el cuadro siguiente muestra en el periodo 2011 - 2012 las tasas de siniestralidad, costos y primas retenidas en dólares.

**Tabla N° 8: Ficha de siniestros 2011 - 2012**

<b>Año</b>	<b>Costo del siniestro</b>	<b>Prima retenida Neta</b>	<b>Siniestralidad</b>
<b>2011</b>	\$ 26.975,00	\$ 48.326,00	55,82%
<b>2012</b>	\$ 31.592,00	\$ 57.933,00	54,53%

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros.

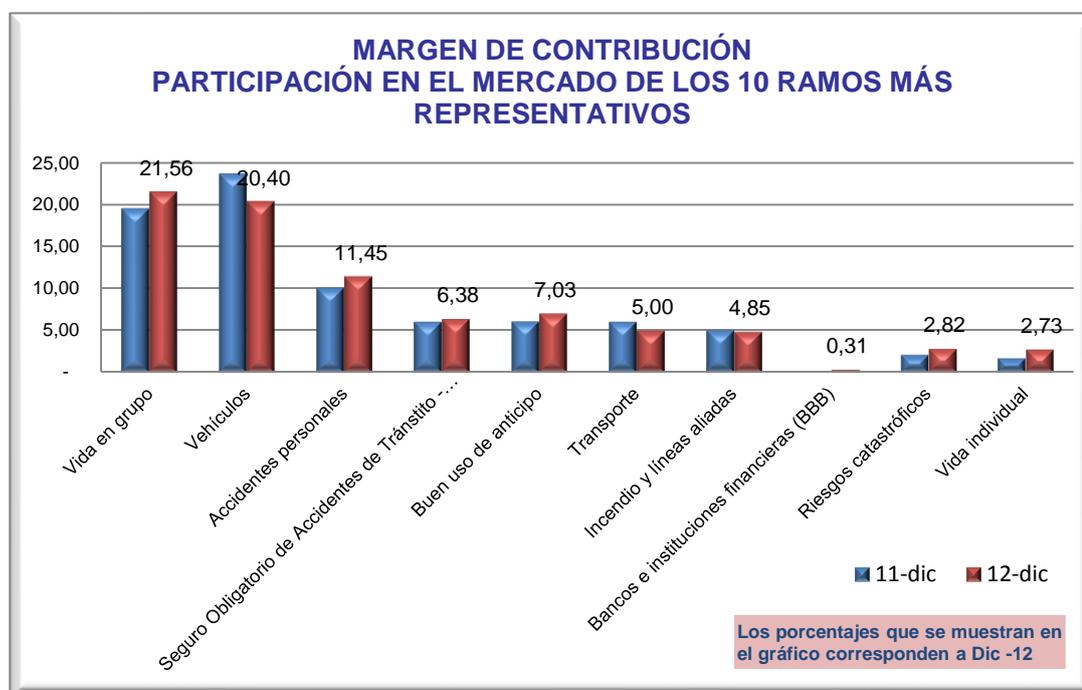
**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

Como se puede observar durante el período 2011 – 2012 la tasa de siniestralidad mostró una disminución en 1,29%, a pesar de ello los costos provocados por los siniestros crecieron en un 17,12%, mientras que las primas retenidas por las aseguradoras también tuvieron un aumento de 19,88%; lo que nos refiere que el aumento de las primas está ligada directamente al crecimiento del parque automotor, el costo del siniestro a los precios de las coberturas establecidas por el MSP (Ministerio de Salud Pública del Ecuador) en el caso de tarifas de servicios médicos, y la disminución aunque mínima de la tasa de siniestralidad se debe al fortalecimiento de las leyes en lo que se refiere a seguridad vial.

Esta relación indica que el SOAT es un producto de alta rentabilidad y que posee un nivel de riesgo que tiene a disminuir, aunque no es esperable que su siniestralidad tenga reducciones aceleradas; sin embargo, representa un ingreso fijo para las aseguradoras, tal es así que en el mismo periodo (2011 – 2012), se encuentra entre los diez productos de mayor margen de contribución por detrás de los seguros de

vida grupal, de vehículos y accidentes personales, su margen de contribución aumentó de 6,12% al 6,38%, en el informe presentado por la Superintendencia de Bancos y Seguros a febrero de 2013.

**Gráfico N° 10: Margen de contribución**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros. 2013

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

El excelente nivel de margen de contribución dista de ser una oportunidad de mejora para el FONSAT, especialmente por las deficiencias en el servicio que esta institución presenta, procesos burocráticos y poco prácticos al momento de consolidar una oferta adecuada, dictan el actuar de la empresa que a pesar de recibir altas sumas de dinero no consolida su verdadera misión como ente de apoyo a las víctimas de accidentes de tránsito.

### 3.1.1 Ambiente Externo - Auditoría Externa

David (2003), en su libro Conceptos de Administración Estratégica define el propósito principal de realizar la auditoría externa dentro de la organización como “crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse”; además “una auditoría externa se centra en la

identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa”.

Lo que indica el autor confiere a la definición de las oportunidades y amenazas que pueden surgir de dicho análisis de la industria, con el fin del aprovechamiento de los cambios que el sector presente, mediante las estrategias que pueda aplicar la empresa para afrontar las situaciones de cambio.

Dentro de los factores que se deben analizar dentro de la auditoría David enlista las siguientes:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas

El análisis de las fuerzas económicas, ayuda a la organización a estimar los índices de carácter económico que influyen no solo en el sector que participa sino en general al desarrollo del país, tal como son la inflación, el PIB (Producto Interno Bruto), entre otros.

Las expresiones sociales y culturales influyen de manera activa en la acción que desarrolla el FONSAT, se deberán analizar el nivel de incidencia social en lo que respecta a los accidentes de tránsito, el tipo de accidentes, los afectados de los mismos y las causas que los provocaron.

El entorno político es el que mayor incidencia tiene dentro de la evaluación, puesto que la creación del SOAT y por añadidura del FONSAT, fue por medio de Decretos Ejecutivos, y se sostienen bajo la estructura de regulación del Estado.

Con respecto a la tecnología y la competitividad el análisis se centrará a como dichos factores apoyan la gestión del FONSAT, por medio de otras instituciones públicas y

privadas, sean estas dedicadas a la comercialización del SOAT (privadas) o a las que permiten la consecución de los resultados que debe tener la organización tal como son la Policía Nacional, Ministerios de Salud Pública, Gobierno, Transporte, entre otras.

### **3.1.1.1 Factores políticos, legales e institucionales**

Como antecedente, se expresa que el SOAT fue creado mediante Decreto Ejecutivo N° 809 de 19 de diciembre de 2007, publicado en el Registro Oficial N° 243 del 2 de enero de 2008; este reglamento se expidió bajo la coordinación del departamento de seguros de la presidencia de la república y con la presencia de delegados del Ministerio de Gobierno, Transporte y Obras Públicas, Consejo Nacional de Tránsito, Dirección Nacional de Tránsito, Comisión de Tránsito del Guayas, Ministerio de Salud Pública, clínicas y hospitales privados, servicios pre hospitalarios, Superintendencia de Bancos y Seguros, empresas de seguros, asesores productores de seguros, ajustadores de siniestros y las veedurías ciudadanas COVIAL y Justicia Vial. (Decreto Ejecutivo N° 809 de 19 de diciembre de 2007, publicado en el Registro Oficial N° 243 del 2 de enero de 2008).

Al ser una política de Estado en materia de Salud, el SOAT se constituye en un mecanismo de apoyo, el cual tiene por objetivo primordial el garantizar la atención en cualquiera de los centros de salud públicos y privados a víctimas de accidentes de tránsito, además puedan percibir indemnizaciones por muerte o invalidez.

Antes de la expedición del Decreto de creación del SOAT, las víctimas de accidentes de tránsito no eran atendidas en casas de salud privadas y muchas de las veces por la saturación en hospitales públicos tampoco podían ser atendidas en las mismas, provocando el aumento en el índice de muertes por esta causa; para la atención en clínicas y hospitales privados era necesario tener un sustento económico o un seguro que cubra los gastos generados por la atención, cosa que no podía ser viable en caso de accidentes donde no se podía identificar al infractor, razón por la cual el Estado ecuatoriano se vio en la necesidad de extender dicho Decreto.

Dentro de las modificaciones que han surgido en el transcurrir del tiempo sobre el reglamento que controla el SOAT y por ende el FONSAT, los mismos han sido de carácter legal en consecución al cambio de los ingresos percibidos por el Fondo que pasaron de ser del 22% al 25%, además se previno la contratación de un operador único para el manejo de reclamos en contra de las aseguradoras que manejan el SOAT y reclamos propios al FONSAT.

El cambio de los porcentajes percibidos por el FONSAT por la venta del SOAT, hace de la institución una entidad autosustentable debido a que parte de dichos ingresos deben ser destinados a los gastos operativos, por lo que el Estado no mantiene dentro de su presupuesto una asignación para el efecto.

Además cabe resaltar la incidencia que ha tenido la nueva Ley de Tránsito, la cual fue modificada por el pleno de la Asamblea el 22 de marzo de 2011, misma que fue publicada en el Registro Oficial N° 415 del 29 de marzo del año en curso; los artículos que inciden directamente sobre el reglamento del SOAT y el FONSAT son los siguientes, de acuerdo con el artículo:

En el art. 223 se realiza una modificación sobre el uso de los fondos recaudados por conceptos de multas por retraso de la renovación anual del SOAT, los mismos que deben ser destinados en un 85% para indemnizaciones y el restante 15% a programas de prevención y difusión del SOAT.(Registro Oficial N° 243, Decreto Ejecutivo N° 809,2007).

De la creación del Fondo, el art. 227 se reforma con la necesidad de el FONSAT es el encargado de implementar planes, programas y proyectos destinados a la promoción y difusión del SOAT.

Si bien la difusión de la adquisición del SOAT está cubierta por las compañías aseguradoras que ofertan el producto, el FONSAT ha concentrado sus esfuerzos en la difusión de la prevención de los accidentes de tránsito y a la participación activa de la ciudadanía para denunciar a quienes infringen las leyes de tránsito; no se ha percibido por parte del adquirente del seguro una información con respecto al uso del SOAT, muchos desconocen sus beneficios.

De acuerdo con el Directorio del FONSAT, éste se conforma por: Un Delegado del Ministerio de Salud Pública, un Delegado del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Un Delegado de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y un Delegado de la Presidencia de la República, la presidencia de dicho Directorio rotará cada 2 años, según la reforma en el art. 228 de la LOTTTSV.

Además se agregará en el art. 229, que los encargados de publicar estadísticas financieras sobre el ejercicio económico anterior sean el Ministerio de Salud Pública y la Superintendencia de Bancos y Seguros, hasta el 31 de marzo; adicional la Superintendencia elaborará hasta el 31 de octubre un estudio técnico actuarial sobre la situación del seguro, también será el encargado de regular el nivel de gasto administrativo de las aseguradoras y de la cesión de reaseguro en el ramo SOAT.

La creación del SOAT y desde la perspectiva política acude a la necesidad de cubrir el desembolso de recursos entregados por el Estado en materia de salud por motivos de la creciente tasa de accidentes de tránsito, además se insta a los conductores a ser responsables financieros de los accidentes que provocaren bajo el modelo de adquisición de un seguro, que cubra las necesidades básicas de atención médica en los centros de salud del País.

La creación del FONSAT por otro lado se concibe legal y estructuralmente, como la compañía responsable del manejo de los recursos provenientes de la venta del SOAT, con la visión de solventar los gastos que se generasen por consecuencia de accidentes de tránsito donde se desconozcan los responsables, pero la perspectiva de solo cubrir los gastos hacía de la institución una empresa de recepción y entrega de dineros, por lo que después se adiciono dentro de sus funciones la inversión en campañas de prevención y educación vial e información de funcionamiento del seguro, así como también la responsable del control de todas las normativas que rigen el uso del mismo.

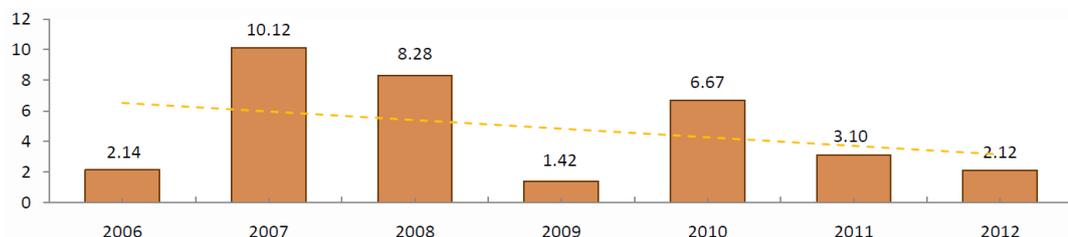
### 3.1.1.2 Factores socioeconómicos

Dentro del mercado de las compañías de seguros, los factores económicos que se deben analizar son la inflación, el PIB del sector, la cantidad de personas que el sector está empleando, además de las causas sociológicas que impulsaron a la creación del SOAT.

- **Tasa de inflación**

La evolución de las tasas de inflación anual, afecta directamente a todos los sectores del mercado ecuatoriano, fijándose esta como el crecimiento porcentual de los precios dentro del mercado; el promedio anual de los últimos 4 años muestra variaciones representativas, tal como lo muestra el análisis del Banco Central del Ecuador de las estadísticas macroeconómicas presentadas en marzo de 2013.

**Gráfico N° 11: Inflación Anual**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador. Marzo 2013

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

La tasa anual de inflación desde el 2006 hasta el 2012 muestra una tendencia definida a la baja en cuestión de promedios, de todas formas la misma ha sufrido una serie de cambios tanto de alzas como de bajas, en proporciones considerables; esto ha causado incertidumbre dentro de los consumidores debido a los constantes cambios que se producen en los precios.

El cambio de precios por las variaciones en la tasa de inflación se debe estrictamente a las políticas económicas adoptadas por el gobierno de turno, así se puede considerar que el gobierno ha adoptado una política económica de igualdad entre los

pobladores, equiparando los ingresos que perciben las familias, bloqueando la fuga de capitales, pero sobre todo enfocada a la inclusión económica de los más pobres por medio del aumento del bono de desarrollo humano.

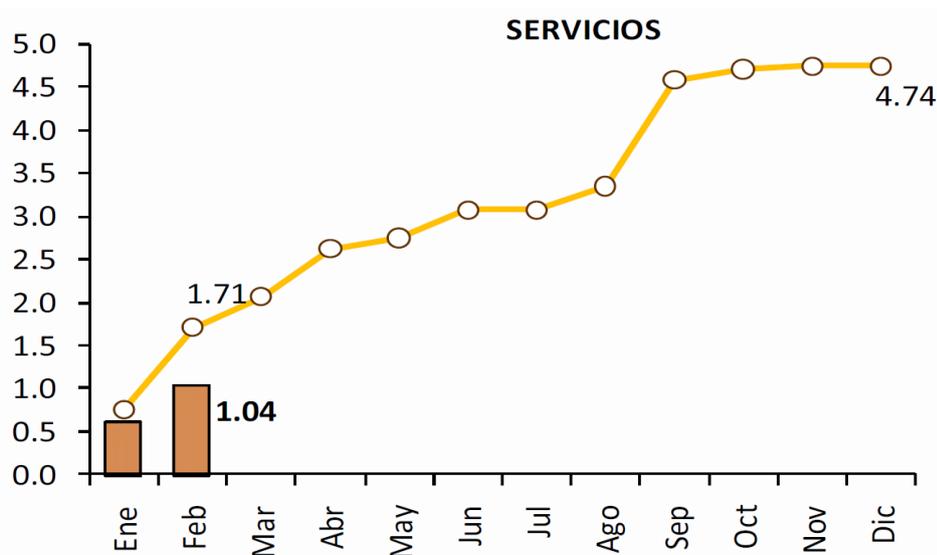
La inflación afecta a los consumidores desde el punto de vista de la capacidad adquisitiva que poseen las personas, puesto que no podrán cubrir los gastos en necesidades primarias y por ende tampoco en otros gastos, tal como se puede considerar la adquisición del SOAT.

Los factores que directamente influyen en la fluctuación de los precios y en consecuencia en la variación de la tasa de inflación en los últimos años son:

- Incrementos salariales: el aumento salarial propuesto por el gobierno hace que los costos fijos de las empresas también aumenten, razón por la cual influye directamente en el precio del bien o servicio final ofrecido.
- Políticas económicas: las políticas adoptadas para la regulación de precios en el mercado de productos de primera necesidad influyen en los índices inflacionarios, evitando la especulación.
- Factores climáticos: estos influyen directamente sobre los precios en casos de cambios que produzcan la pérdida de cosechas o la producción en menores cantidades de productos, estos afectan directamente a productos primarios.
- Factores externos: los factores internos que influyen directamente en la tasa de inflación es la poca inversión extranjera en el país y la baja tasa de crecimiento que el país.

Para el FONSAT, los principales factores económicos que influyen en sus actividades serán aquellas que afectan directamente a las aseguradoras que ofrecen el producto SOAT, puesto que el incremento en los sueldos y las políticas económicas de regulación de precios hacen que las mismas no puedan cubrir los gastos operativos que demanda la cobertura del SOAT, llegando a desvincularse de la red de oferentes del seguro.

**Gráfico N° 12: Inflación Sector Servicios**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador. Marzo 2013

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

La inflación en el 2012 se promedia en el 2,12%, sin embargo al final del mismo la inflación mensual correspondía al orden del 4,16% y para febrero del presente año es del 3,48%.

El sector de los servicios donde intervienen las empresas de seguros, al 2012 presentó una tasa de inflación a diciembre del 4,74% más del doble de la promedio total, su evolución en la gráfica 3.3.

La inflación en el precio de los servicios y estrictamente en el de los seguros se debe a los valores que las mismas deben cubrir en función del siniestro producido, es decir, mientras mayor sea el riesgo mayor será el precio que se deba cubrir por concepto de primas, razón por la cual en promedio la inflación del sector es más alta.

- **PIB – Producto Interno Bruto**

El Producto Interno Bruto definido como la cantidad de bienes que produce una economía en un período de tiempo, para el mercado de seguro que se encuentra

dentro del sector de intermediación financiera muestra la siguiente tendencia durante los últimos años:

**Tabla N° 9: Producto Interno Bruto Sector**

<b>Año</b>	<b>PIB</b>
<b>2008</b>	\$ 530.785,00
<b>2009</b>	\$ 539.694,00
<b>2010</b>	\$ 633.223,00
<b>2011</b>	\$ 703.529,00

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Marzo 2013

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

En el sector financiero y de seguros, el PIB se presenta con un incremento en los últimos 4 años del 25% llegando al 2011 a los 703.529,00 miles de dólares, cuya tendencia indica un amplio crecimiento en el sector financiero y de seguros.

En función de la balanza de pagos de servicios prestados y recibidos de seguros en el Ecuador, esta se muestra que el aporte que realiza a la estructura del PIB está estrictamente vinculado al servicio recibido, el Banco Central del Ecuador para el tercer trimestre del 2012 indica que los servicios recibidos por seguros aportaron en 70,3 millones de dólares al PIB, mientras que por servicios prestados no existen valores que reportar.

Esto indica que el sector de los seguros en el Ecuador gira en torno de las necesidades propias del consumidor nacional, es decir, que los pagos realizados por la contratación del seguro se destina a la manutención propia del sector, tal como ocurre con el SOAT cuyo recursos son de uso exclusivo para la cobertura de gastos de accidentes de tránsito dentro del país y por consecuencia al mantenimiento de la estructura del FONSAT.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el Censo Económico 2010 determina el número de establecimientos dedicado a actividades financieras y de

seguros, y el personal ocupado en cada provincia, los cuales se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla N° 10: Número de establecimientos y personal ocupado. Sector financiero y seguros**

<b>Provincia</b>	<b>N° de establecimientos</b>	<b>Personal ocupado</b>
Azuay	317	683
Bolívar	40	1
Cañar	67	28
Carchi	31	1
Chimborazo	136	104
Cotopaxi	131	14
Imbabura	108	114
Loja	87	172
Pichincha	905	3.595
Santo domingo	81	121
Tungurahua	255	447
El oro	119	84
Esmeraldas	53	59
Guayas	490	3.457
Los ríos	165	103
Manabí	170	547
Santa Elena	22	89
Morona Santiago	40	23
Napo	19	6
Orellana	22	10
Pastaza	25	18
Sucumbíos	26	6
Zamora Chinchipe	34	16
Galápagos	20	-
Zonas no delimitadas	3	3
<b>Total</b>	<b>3.366</b>	<b>9.701</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

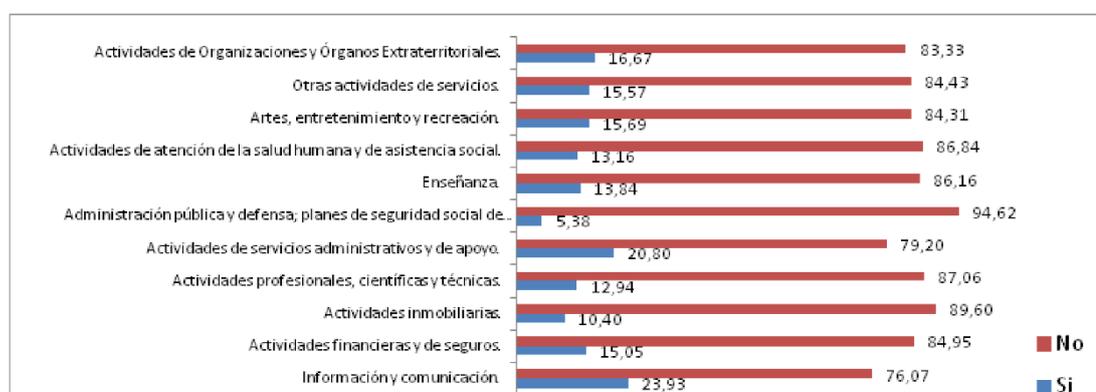
**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

De las más importantes exceptuando Pichincha y Guayas como centros financieros, se puede destacar las Provincias de Azuay en la sierra y de Manabí en la costa con un total de establecimientos de 317 y 170 respectivamente y con personal ocupado que asciende a 683 personas en Azuay y 547 personas en Manabí.

El aumento de las instituciones dedicadas a la oferta de seguros en el país, se debe a la concienciación de la sociedad con respecto de estar protegidos contra las eventualidades que se les puede presentar, hoy en día el acceso a seguros es mucho más dinámico razón por la cual se ha visto el aumento considerable de agencias colocadoras de seguros y de personal especializado en dichas labores. Con la creación del SOAT, las aseguradoras y bróker de seguros crearon departamentos especializados destinados a la comercialización y atención de reclamos, que trabajan conjuntamente con las clínicas y hospitales públicos y privados, y notoriamente en relación directa con el FONSAT.

Dentro de la estructura de las instituciones del sector financiero y de seguros es necesario considerar, aquellas que para su desarrollo han hecho del crédito un instrumento para participar de manera activa en el mercado, por lo cual el 15,05% de las empresas ha accedido a un préstamo para el largo plazo invertido para aumentar su productividad.

**Gráfico N° 13: Financiamiento por sector**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Anuario estadístico 2013  
**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

La comercialización del SOAT ha hecho que las compañías pertenecientes al sector de los seguros adquieran créditos para el financiamiento de sus operaciones, al ser un nuevo ramo de especialización era necesario generar dicho endeudamiento.

Las principales causas socioeconómicas que influyeron en la decisión de regular la obtención de un seguro obligatorio, fueron la alta tasa de accidentes de tránsito en el Ecuador, la falta de atención a las víctimas de los mismos, así como también la imposibilidad para acceder a la atención hospitalaria en centros de salud públicos y privados.

Durante los periodos anteriores a la exigencia de la obtención del SOAT, los datos estadísticos con respecto a los accidentes de tránsito muestran:

**Tabla N° 11: Accidentes de tránsito antes de SOAT**

<b>Año</b>	<b>Accidentes de tránsito</b>
2005	16.578
2006	18.573
2007	19.598
<b>Total</b>	<b>54.749</b>

**Fuente:** INEC, Anuarios de Transporte

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

La mayoría de accidentes son provocados por impericia del conductor, estado de embriaguez, exceso de velocidad y por imprudencia peatonal. Los mismos han dejado víctimas entre muertos, heridos y traumáticos por un total de 10.697 personas en el 2005, para el 2006 la suma de víctimas asciende a 11.312 personas, y para 2007 es de 13.882 víctimas.

**Tabla N° 12: Víctimas de accidentes de tránsito antes de SOAT**

<b>Año</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Muertos	1387	1801	1848
Heridos	9.098	9082	11629
Traumáticos	212	429	405
<b>Total</b>	<b>10.697</b>	<b>11.312</b>	<b>13.882</b>

**Fuente:** INEC, Anuarios de Transporte.

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

Para los años subsiguientes a partir de la obtención del SOAT, hasta el año 2010 las estadísticas siguen en tendencia de aumento así las víctimas de accidentes de tránsito hasta noviembre de 2011 se muestran:

**Tabla N° 13: Víctimas de accidentes de tránsito después de SOAT**

<b>Año</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Muertos	1.343	1.998	2.313	1.853
Heridos	11.108	14.847	19.862	17.431
Traumáticos	176	187	310	0
<b>Total</b>	<b>12627</b>	<b>17032</b>	<b>22485</b>	<b>19284</b>

**Fuente:** INEC, Anuarios de Transporte  
**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

Para el período 2010 – 2011 el anuario de estadísticas de transporte las clases de accidentes de tránsito se clasifican de la siguiente manera:

**Tabla N° 14: Clases de accidentes**

<b>Clases de accidentes</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Choques	12.025	11.632
Caídas de pasajeros	480	434
Atropellos	4.581	4.505
Estrellamientos	3.898	3.900
Volcamientos	1.288	1.104
Rozamientos	1.699	1.751
Otros	1.617	1.299
<b>Total</b>	<b>25.588</b>	<b>24.625</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

Las principales causas que originaron los accidentes durante el 2011, fueron la impericia e imprudencia del conductor, excesos de velocidad, embriaguez o droga y la imprudencia del peatón.

**Tabla N° 15: Causas de accidentes de tránsito**

<b>Causas de accidentes</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Casos fortuitos	274	-
Embriaguez	2.653	2.484
Mal rebasamiento invadir carril	1.640	964
Exceso de velocidad	3.685	3.517
Impericia e imprudencia del conductor	13.088	12.469
Impericia del peatón	1.228	2.004
Daños mecánicos	338	398
Pasarse semáforo en rojo	425	-
No respetar señales de tránsito	856	1.514
Causas desconocidas	671	196
Otras causas	730	472
Factores climáticos	-	270
Mal estado de la vía	-	337
<b>Total</b>	<b>25.588</b>	<b>24.625</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

Las estadísticas recolectadas de accidentes y víctimas de accidentes de tránsito no muestran un panorama alentador con respecto de la reducción de los mismos, por lo que se deben concentrar mayores esfuerzos por parte del FONSAT en la difusión de campañas de prevención de accidentes de tránsito.

Para el año 2012 el FONSAT informó que hasta el 15 de agosto se habían registrado desde 2008, 11.868 muertos por accidentes de tránsito, 124 personas heridas y 290 discapacitados permanentes y temporales, desembolsando a su vez 80 millones de dólares para indemnizaciones. (El Diario, 2013)

La CORPOSOAT también muestra estadística de pago de siniestros por parte de las aseguradoras, las mismas cubren un periodo comprendido entre junio de 2011 hasta junio de 2012, para el 2011 se pagó un total de 13.068 miles de dólares, y de 16.600 miles de dólares para el 2012, con una variación porcentual de 27%.

**Tabla N° 16: Siniestros Pagados SOAT**

Siniestros Pagados SOAT	Junio 2011	Share 2011	Junio 2012	Share 2012	Variación (USD)	Variación (%)
COLONIAL	USD 3.100.170,55	23,7%	USD 4.333.909,67	26,1%	USD 1.233.739,12	39,8%
LATINA	2.881.320,25	22,0%	4.163.368,26	25,1%	1.282.048,01	44,5%
PANAMERICANA	1.748.276,57	13,4%	2.162.066,99	13,0%	413.790,42	23,7%
ORIENTE	722.310,74	5,5%	1.377.888,55	8,3%	655.577,81	90,8%
COOPSEGUROS	845.637,67	6,5%	1.376.182,03	8,3%	530.544,36	62,7%
INTEROCEÁNICA	918.734,83	7,0%	1.139.710,02	6,9%	220.975,19	24,1%
BOLÍVAR	855.828,89	6,5%	985.236,60	5,9%	129.407,71	15,1%
SUCRE	811.597,03	6,2%	512.416,09	3,1%	(299.180,94)	-36,9%
ROCAFUERTE	233.116,53	1,8%	216.382,18	1,3%	(16.734,35)	-7,2%
ALIANZA	516.301,30	4,0%	195.300,78	1,2%	(321.000,52)	-62,2%
UNIDOS	141.872,56	1,1%	60.621,00	0,4%	(81.251,56)	-57,3%
SWEADEN	131.519,15	1,0%	53.384,38	0,3%	(78.134,77)	-59,4%
AIG	125.699,75	1,0%	19.229,59	0,1%	(106.470,16)	-84,7%
CONSTITUCIÓN	29.757,67	0,2%	4.351,15	0,0%	(25.406,52)	-85,4%
CERVANTES	6.193,87	0,0%	492,29	0,0%	(5.701,58)	-92,1%
<b>TOTAL</b>	<b>13.068.337,36</b>	<b>100,0%</b>	<b>16.600.539,58</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.532.202,22</b>	<b>27,0%</b>

Fuente: CORPOSOAT, 2012.

Elaborador por: Janneth Capa y Yadira Baldeón.

Debido al endurecimiento de penas en lo que se refiere a contravenciones de tránsito, se fijaron sanciones de multa y cárcel para quienes sobrepasen los límites de velocidad permitidos para zonas urbanas, carreteras y demás vías; a pesar de generar rechazo en los conductores por la aplicación de las penas, aún no se ha visto reflejada en mayor porcentaje la reducción de accidentes de tránsito y de sus víctimas; el FONSAT por lo tanto ha decidido emprender la campaña “Párale el carro” con la cual se espera una mayor concientización sobre los accidentes de tránsito.

Referente a las sanciones que se establecen por concepto de contravenciones, la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial en el capítulo 5 de las contravenciones indica que estas pueden ser:

**Tabla N° 17: Contravenciones de tránsito y multas**

Contravención	Multa	Valor	Puntos	Horas de trabajo Comunitario	Días de Prisión
<b>Leves</b>					
Primera clase	5% RBU	\$ 15,90	1,5	0	0
Segunda clase	10% RBU	\$ 31,80	3	0	0
Tercera clase	15% RBU	\$ 47,70	4,5	20	0
<b>Graves</b>					
Primera clase	30% RBU	\$ 95,40	6	0	0

Segunda clase	40% RBU	\$ 127,20	7,5	0	0
Tercera clase	50% RBU	\$ 159,00	9	0	0
<b>Muy grave</b>	100% RBU	\$ 318,00	10	0	3

**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

El sistema de puntos implementados en las licencias también ayuda a que aquellos conductores que pierdan el total de estos ya no puedan manejar ningún otro tipo de vehículos, evitando así el futuro riesgo de accidentes de tránsito provocados por los mismos.

### 3.1.2 Factor tecnológico

En las empresas del sector financiero y de seguros el uso de la Internet es de vital importancia, constituyéndose así como el segundo sector en utilizar tecnologías de información, permitiendo una comunicación más efectiva entre sus usuarios, como ejemplo el Ing. Cristian Tayupanta Bróker de Seguros muestra que Seguros Colonial maneja una plataforma virtual para sus vendedores donde cada uno puede cotizar sus productos de forma instantánea a través del celular, Seguros Equinoccial en razón de extender un servicio más efectivo permite al usuario comunicarse a través de aplicaciones móviles en caso de siniestro permitiendo a la aseguradora localizarlo y atenderlo de forma inmediata. El censo económico del 2010 muestra los siguientes datos en el uso de la Internet por sectores.

**Gráfico N° 14: Uso de la Internet por sectores**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Anuario estadístico 2013

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

El uso de la tecnología es la principal herramienta que poseen las compañías aseguradoras para determinar las responsabilidades correspondientes en el caso de un siniestro, lo que hace que sea más fácil la consecución de la cobertura en caso de ameritar la misma.

La Policía Nacional a través del Servicio de Investigación de Accidentes de Tránsito (SIAT), es la encargada de determinar las causas que instigan un accidente de tránsito, asimismo será la encargada de determinar los responsables del mismo.

Para el FONSAT son prioritarios los informes que se generen en caso de un accidente de tránsito donde no se identifique al vehículo causante del mismo, puesto que en este caso será el Fondo el encargado de cubrir las indemnizaciones correspondientes.

Adicional la campaña de educación vial “Párale el carro” enfatiza cuatro puntos los cuales son: exceso de velocidad, mal uso del celular, irrespeto al ciclista y manejar en estado etílico; para lo cual se ha priorizado la colocación de vallas publicitarias a nivel nacional y además de spots en radio y televisión, actos públicos destinados a la educación vial para peatones y conductores, además se ha instado a la ciudadanía a denunciar cualquier infracción a la central de atención ciudadana 911 o al 101 de la Policía Nacional.

La prevención de accidentes producidos por excesos de velocidad, está condicionada por la nueva señalización que indica los límites de velocidad pertinente en cada vía, además la policía ha invertido en equipos radar portables para la detección de infractores.

La inversión en equipos de radar que permiten identificar a los infractores, permite a las autoridades registrar la velocidad del vehículo así como también registra una foto como evidencia de la infracción, la foto registrada es de alta calidad puesto que se pueden registrar las placas del vehículo además de la marca, modelo y color.

Adicional a estos radares se han colocado en zonas estratégicas cámaras que registran no solo excesos de velocidad sino que también registran otro tipo de infracciones como el no respetar señales de tránsito; la aplicación de esta tecnología ha permitido al FONSAT identificar a los responsables de los accidentes de tránsito y aplicar el SOAT por medio de la empresa aseguradora emisora del documento, bajando en un gran proporción los gastos por cobertura en accidentes provocados por vehículos fantasmas.

Desde el punto de vista de la salud, los hospitales públicos y privados deben proveer de todo su material técnico y humano para brindar una atención médica especializada dependiendo del caso, además las casas de salud son el punto inicial del proceso de indemnización con el cual se debe cumplir, tal cual lo estipula el manual de procedimientos.

En definitiva el macro entorno en el cual se desenvuelve las actividades del SOAT y del FONSAT, están sujetas a lineamientos específicos de la Ley Ecuatoriana, a las políticas de Estado con respecto de la Salud y de la Seguridad, pero sobre todo a la conciencia ciudadana para prevenir los accidentes de tránsito.

### **3.1.3 Ambiente interno – Auditoría Interna**

Se entiende por ambiente interno el que “afecta directamente a las empresas considerada individualmente. Puede ser de este modo diferente para cada empresa. Dentro de este entorno se encontrarían: los clientes, proveedores, trabajadores, entidades financieras, mercado en el que compite, etcétera.” (Cabello, 2004, P. 21)

Para el análisis del ambiente interno de la organización se ha tomado como modelo el propuesto por Michael Porter relacionado con la cadena de valor, la misma que permite identificar los procesos de primarios y de apoyo, que tiene el Fondo y en los que se respalda su operación.

### **3.1.4 Cadena de valor del FONSAT**

De acuerdo con el documento oficial de Resolución Nro.007-FONSAT-2008 emitido por el Directorio de la Unidad Técnica de Administración del Fondo, se establece una cadena de valor con un modelo desconcentrado, que trata de incentivar la descentralización de la administración del seguro obligatorio en busca de una mejor gestión con los clientes. De acuerdo al Art. 8 de dicha resolución se establece como cadena de valor del FONSAT a la relación directa existente entre el procesamiento de reclamaciones o indemnizaciones, la información y la administración y control del pago de las mismas, de ahí la importancia de abordar en el presente estudio una propuesta de mejora en la gestión con el cliente.

La gestión misma del FONSAT, está sujeta a las disposiciones del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, el mismo que tiene que garantizar el correcto funcionamiento de los procesos de la institución, está conformado por el Director

Ejecutivo o su representante, los Directores Técnicos de cada área y los responsables de cada uno de los procesos asociados a la cadena de valor, entre sus funciones principales están:

- a) Conocer y analizar, previo a la resolución del Director Ejecutivo, los proyectos de estudios, normas, políticas y disposiciones a ser emitidas por la Unidad Técnica para la Administración del FONSAT.
- b) Evaluar el impacto de la gestión institucional de la Unidad y del Seguro General Obligatorio de Accidentes de Tránsito – SOAT.
- c) Proponer o desarrollar soluciones para mejorar continuamente la gestión y uso del SOAT. (Directorio de la Unidad Técnica del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - FONSAT, 2008, P. 4).

### **3.1.5 Análisis de los componentes de la Cadena de valor del FONSAT**

La cadena de valor de la empresa ha sido evaluada en correspondencia con los objetivos que persigue el Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, utilizando el modelo propuesto por Porter. (Porter, 2001, P. 52)

La estructura misma de la gestión del FONSAT está definida en procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes, según el Comité se distribuyen de la siguiente manera:

#### **1. Procesos gobernantes**

- a. Direccionamiento estratégico de la administración del fondo del Seguro obligatorio de accidentes de tránsito.
- b. Gestión técnica de la administración del fondo del seguro Obligatorio de accidentes de tránsito.

#### **2. Procesos agregadores de valor**

- a. Dirección técnica
- b. Procesamiento de reclamaciones
- c. Administración, control e información

### 3. Procesos habilitantes

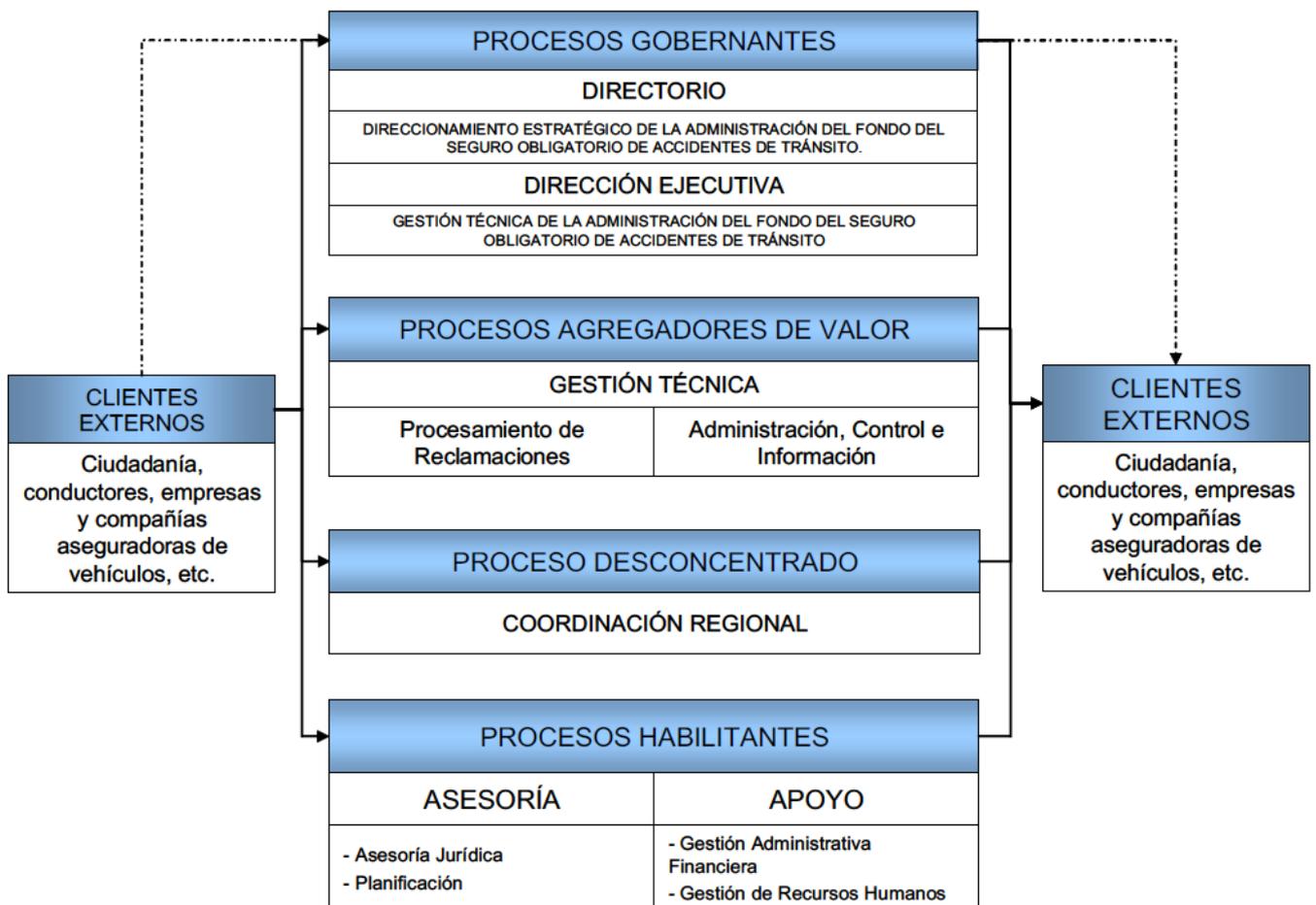
- a. Procesos habilitantes de asesoría
- b. Gestión de asesoría jurídica
- c. Gestión de planificación
- d. Dirección administrativa – financiera
- e. Unidad de administración de recursos humanos - UARHS

### 4. Proceso desconcentrado

- a. Coordinación regional. (Directorio de la Unidad Técnica del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - FONSAT, 2008, P. 4).

En el gráfico 15 se observa el mapa general de procesos donde se identifican como clientes externos a: La ciudadanía, conductores de vehículos, empresas y compañías aseguradoras que participan en la comercialización del FODA.

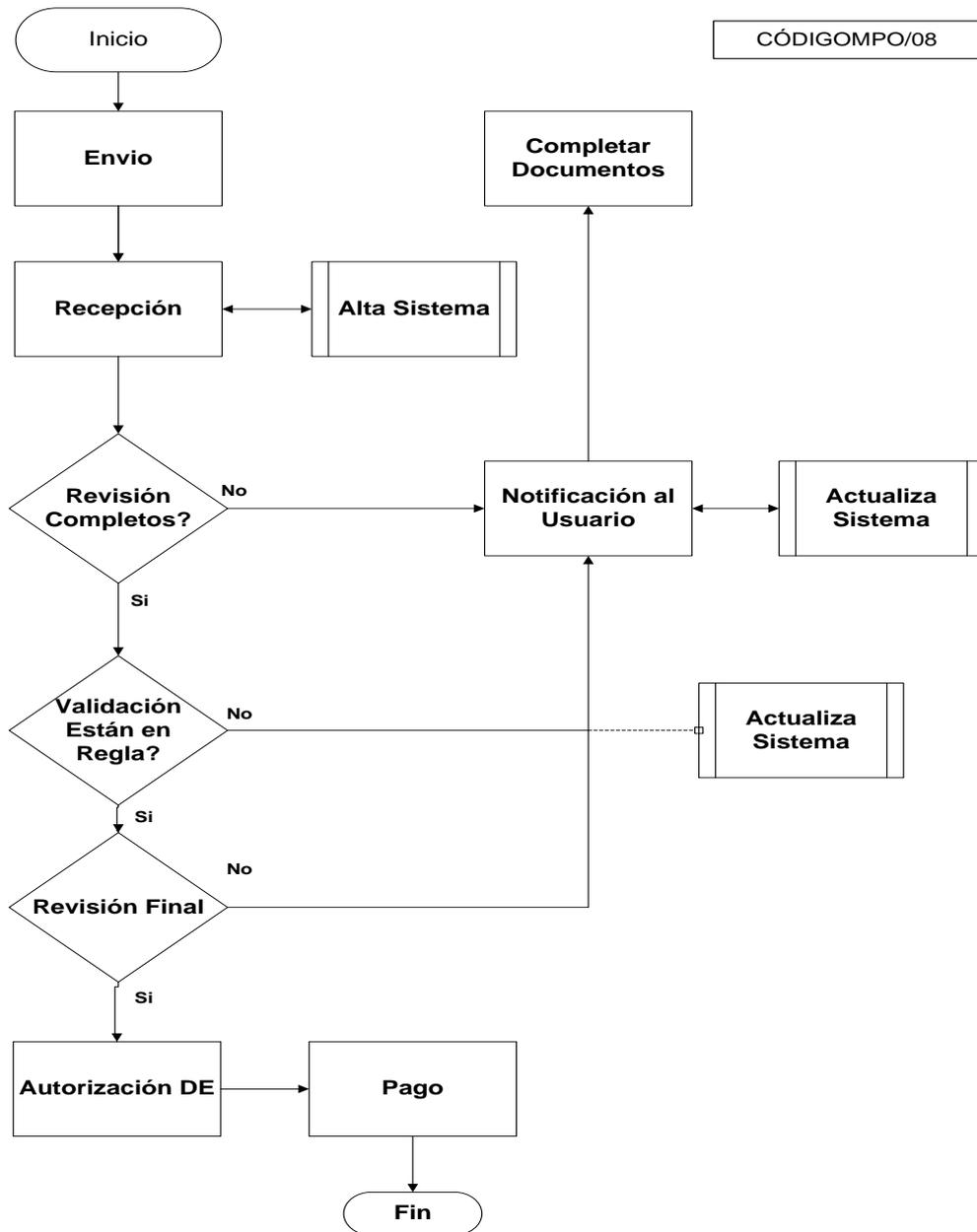
**Gráfico N° 15: Procesos FONSAT**



Fuente: FONSAT, 2012.

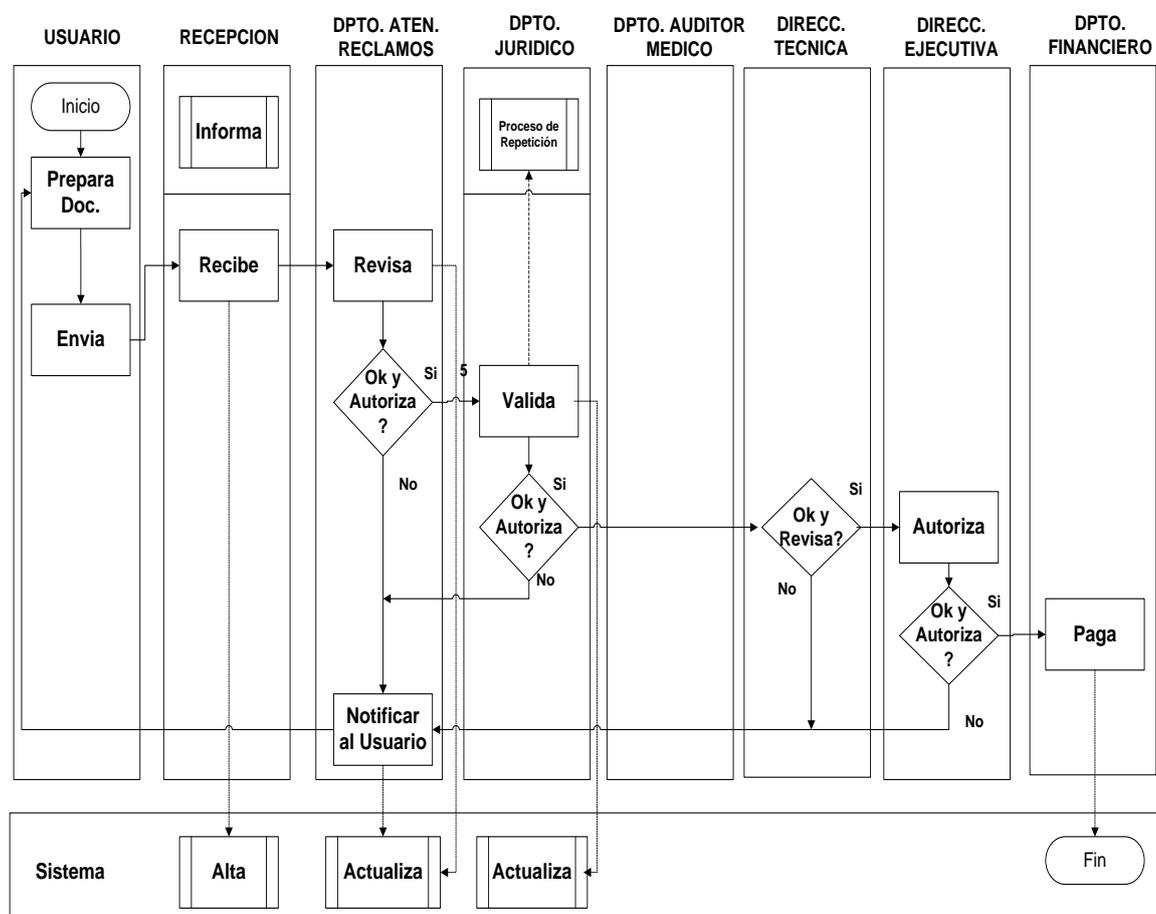
A continuación se expone un flujograma de los procesos agravadores de valor que tiene relación directa con los beneficiarios del SOAT, que deben cobrar el seguro a través del FONSAT.

**Gráfico N° 16: Procesos de Reclamación**



Fuente: FONSAT, 2012.

**Gráfico N° 17: Procesos de funciones cruzadas entre Reclamación y Administración, Control e Información**



Fuente: FONSAT, 2012.

Una debilidad relevante identificada en la operación del FONSAT, es la existencia únicamente del manual de procedimientos operativos, donde tanto para procesos de Reclamación, para pago por fallecimiento y gastos funerarios, indemnización por discapacidad, gastos médicos y por gastos de traslado, se identifica el mismo proceso y un flujograma similar, tal como se muestra en los gráficos anteriores.

Las relaciones con los clientes son parte de los proceso agregados de valor, según el Comité de Gestión de Desarrollo Institucional esta es la razón de ser del FONSAT, es decir, su misión, y de ahí que se identifica el siguiente esquema publicado en la

resolución de Directorio de la institución. (Directorio de la Unidad Técnica del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - FONSAT, 2008, P. 4)

**Gráfico N° 18: Cadena de Valor FONSAT**



**Fuente:** FONSAT, 2010.

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

La gráfica muestra que la cadena inicia en los clientes, desde el momento mismo de la adquisición del SOAT y en lo posterior con las víctimas de siniestros; quienes realizan una solicitud de reclamo ante una eventualidad cubierta por el seguro, lo que genera un proceso de reclamación que da inicio al proceso de gestión de indemnizaciones, la misma que posteriormente requiere de información para consolidar la evidencia del siniestro y finalmente proceder a las actividades administrativas relacionadas con el pago y control de cumplimiento de la oferta de valor del SOAT para con las víctimas de accidentes de tránsito.

Una vez analizadas las responsabilidades de los procesos del FONSAT; según consta en el manual de procedimientos, y en el que se basa este proyecto, intervienen dentro de la estructura del FONSAT:

## **DIRECTORIO**

La misión del directorio es:

“Orientar, supervisar y controlar el pleno funcionamiento de la Unidad Técnica de Administración del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito” (FONSAT, 2008).

Sus responsabilidades:

Administrar los recursos del Fonsat es una de las responsabilidades del Directorio, siempre que se encuentre todo al margen de la ley, así como manejar y definir políticas y lineamientos para el desarrollo y el normal funcionamiento del Fonsat.

### **DIRECTOR EJECUTIVO**

El Director Ejecutivo es nombrado por el Directorio y en las reuniones interviene como secretario, ya que informa y emite a su vez por escrito todo lo concerniente a convenios realizados con las aseguradoras y entidades públicas para la obtención de fondos, sus atribuciones y responsabilidades le permiten ser los representantes legales, judiciales y extrajudiciales del FONSAT.

El Director Ejecutivo es el encargado del Direccionamiento Estratégico de la Administración del mismo, controla y supervisa el funcionamiento adecuado de la Unidad Técnica, implementando políticas de desarrollo y funcionamiento, las mismas que permiten mejorar la administración de los recursos y operaciones realizadas por la entidad, con el objetivo de cumplir su misión, además de establecer estándares de calidad para mejorar los procesos operacionales del seguro de accidentes de tránsito.

El Director Ejecutivo se encuentra a cargo de la Unidad Técnica que Administra el Fonsat, y se encarga de la implementación de políticas y proyectos, de manera que se obtengan procesos eficientes con una correcta toma de decisiones.

Tomado como referencia del (Directorio de la Unidad Técnica del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - FONSAT, 2008, P. 7,8).

El cumplimiento de la misión y la visión institucional es aporte de todas las áreas mediante, una toma correcta y oportuna de decisiones por tal motivo este departamento supervisa las áreas técnicas para que los planes, programas y proyectos cumplan con los objetivos institucionales, como es la entrega oportuna y sin retrasos de las reclamaciones, para esta etapa del proceso recibe documentación preparada y

revisada por el departamento de reclamos y el departamento jurídico designados, este proceso facilita o no el pago de las indemnizaciones a tiempo.

La misión que tiene la Unidad Técnica dentro del FONSAT es muy importante, da seguimiento continuo a los responsables de los accidentes de tránsito que originan en su posterioridad el pago de la indemnización.

Además busca nuevos convenios, que ayuden a financiar las actividades del FONSAT, toda acción que realice debe ser manifestada al Directorio mediante informes, en su participación como secretario en las reuniones o juntas del Directorio.

Las empresas de seguros conjuntamente con la Unidad Técnica realizan convenios para que el Fonsat pueda obtener anticipo de fondos; los mismos que deben estar actualizados para que siempre exista el financiamiento necesario para los postulados del SOAT, además tiene a su cargo el control continuo de las políticas implementadas en el FONSAT como son las de desarrollo y administración, de tal manera que se estén dando cumpliendo.

El FONSAT para su manejo y control cuenta con departamentos y sistemas de planificación y administración que son:

### **Departamento de Procesamiento de reclamaciones**

Esta área procede de la siguiente manera; una vez que el accidentado o sus familiares envían la documentación necesaria como son: cédula de identidad, acreditaciones del pago del seguro, reporte de la unidad médica en la que fue atendido, Parte policial, Denuncia ante la autoridad competente, Planilla de Honorarios médicos; son enviados a Recepción, si estos están completos se validan y se emite la autorización para el pago, si por el contrario la revisión es insatisfactoria se notifica al usuario para los cambios pertinentes y el sistema tiene que validar y actualizar los datos y el proceso iniciará nuevamente en caso de ser necesario.

Todos los trámites relacionados con las indemnizaciones a los perjudicados o accidentados que poseen el SOAT están a cargo del departamento de reclamaciones, este departamento emite informes necesarios antes del trámite de pago de indemnizaciones además, efectúa estadísticas para tener información acerca de la efectividad de los procesos de indemnización que realizan las aseguradoras, con el fin de mejorar el pago a los accidentados; así como realizar trámites legales para quienes no han comprado el SOAT y fueran causantes de accidentes. (Directorio de la Unidad Técnica del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - FONSAT, 2008, P. 8,9).

## **GESTION ADMINISTRATIVA**

Esta área planifica y verifica que se cumplan los compromisos que tiene el SOAT a nivel nacional y emite sus respectivos informes, corroborando el cumplimiento de los mismos, se encarga de dar solución a los reclamos de seguridad vial que se encuentran en proceso y la realización de proyectos de difusión y mejoramiento de la circulación de los vehículos con lo que se puede prevenir accidentes, gestiona para que los medios emitan información sobre el SOAT, su cobertura, sus beneficios, y los procedimientos a realizarse en caso de que ocurra un siniestro; en tal razón siempre registra las aseguradoras que se encuentran al día en sus obligaciones y que están directamente relacionadas con el SOAT. Estos proyectos permiten que los ciudadanos sean los principales beneficiarios y que participen directamente en la iniciativa de acatar las normas y leyes de tránsito.

Las personas deben conocer los beneficios que obtienen con la compra del seguro de accidentes de tránsito y asesorarse de la mejor manera sobre la utilidad que le pueden dar al mismo, en virtud de esa necesidad se debe promulgar y educar a los asegurados sobre este tema y concientizar de manera educativa por diferentes medios, para prevenir y disminuir el índice de accidentes de tránsito y muertes en nuestras vías.

Además se deberá emitir los reportes necesarios acerca de las aseguradoras que no están cumpliendo las normas del SOAT. (Directorio de la Unidad Técnica del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - FONSAT, 2008, P.8, 9).

### **Dirección de Asesoría Jurídica**

La Dirección de Asesoría Jurídica, registra los datos de los casos en los que se ha hecho uso del seguro y de los procesos judiciales, además asesora, interviene y representa de manera jurídica a los funcionarios, Unidad Técnica de Administración del FONSAT y más áreas, en todos los aspectos y criterios legales y jurídicos, su responsabilidad está directamente relacionada con la emisión de informes acerca de los trámites y sanciones determinadas por la ley que deberá acatar el conductor que ocasiona un accidente. (Directorio de la Unidad Técnica del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - FONSAT, 2008, pág. 10)

Los productos resultantes de la Dirección de Asesoría Jurídica son:

1. Informe de demandas y juicios;
2. Patrocinio judicial y constitucional;
3. Informe de asesoramiento legal;
4. Informe sobre criterios y pronunciamientos legales;
5. Proyectos de resoluciones, normas, contratos y convenios; e,
6. Instrumentos jurídicos.

### **La Unidad de Planificación**

La Unidad de Planificación cuenta con responsabilidades, entre las principales se encuentra la elaboración de reportes acerca del normal funcionamiento de las políticas, planes y proyectos, evaluar y direccionar estratégicamente los planes estratégicos, y el plan operativo anual. La información que receipta la Unidad de Planificación es acerca de los convenios y sistemas de información controlados por esta unidad. (Directorio de la Unidad Técnica del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - FONSAT, 2008, P. 11).

A continuación se describe de forma amplia las Unidades y direcciones pertenecientes a los procesos habilitantes de apoyo, sus misiones, atribuciones y productos.

La Dirección Administrativa – Financiera tiene como misión:

“Administrar los recursos económicos, financieros materiales y tecnológicos de la institución con eficiencia, eficacia y transparencia”. (Directorio de la Unidad Técnica del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - FONSAT, 2008, P. 11)

Esta Dirección ayuda al FONSAT a llevar de mejor manera sus recursos y pueda aplicarlos de manera inmediata en el cumplimiento de su misión, con el fin de dar un mejor servicio al cliente que es el que nos dirigimos y es el principal objetivo a beneficiar.

Dentro de sus atribuciones y responsabilidades que podemos mencionar están las siguientes:

1. Diseñar y aplicar sistemas de ingreso, custodia, identificación y distribución oportuna de los bienes muebles, suministros, materiales y servicios de la Unidad de Administración del FONSAT, de conformidad a la ley.

La correcta distribución de cada uno de los bienes harán que se pueda desarrollar de mejor manera las actividades para cumplir con los objetivos de ayuden a mejorar el sistema del FONSAT.

2. Proponer políticas institucionales que orienten las actividades administrativas.

Con la implementación de las políticas se tendrán varios lineamientos que ayudarán a la administración a desarrollarse de mejor manera y cumplir con cada una de sus actividades eficazmente.

3. Dirigir, controlar y coordinar el uso y mantenimiento de los materiales y equipos de la institución;

Con un control adecuado del uso de cada uno de los materiales y equipos que posee la Institución, podrá utilizarlos de la mejor manera para que no exista mala utilización ni desperdicios.

4. Administrar el sistema de documentación interna y externa de la Unidad de Administración del FONSAT;

Controlando la documentación que se maneja en este departamento sea interno y externo ayudará a que la Unidad Administrativa del FONSAT se pueda desarrollar en los mejores aspectos para brindar un buen servicio a sus clientes y no exista demoras en la entrega del servicio.

5. Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne las autoridades y las leyes. (Directorio de la Unidad Técnica del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - FONSAT, 2008, P. 11).

Con la oportuna delegación a cada uno de los que forman parte de este departamento, ayudara a que los demás también se sientan con la responsabilidad de actuar bien y sentirse comprometidos con la misión propuesta.

Las actividades de la Unidad Administrativa – Financiera se gestionarán a través de:

### **Los servicios institucionales**

Los servicios institucionales son los que poseen una lista de proveedores calificados, que sirven para saber que el servicio entregado al cliente es el mejor y calificado.

Un Plan de adquisiciones de bienes, servicios e informe de ejecución que debe ser entregado para que sea incorporado en la página Web, que beneficiara al FONSAT para que su información sea conocida por las personas interesadas.

También debe tener un informe y registro del ingreso y salida de documentación de reclamos, para que no se demore el trámite del pago final que se debe realizar a nuestros clientes.

Además de un informe de administración del archivo que permite conocer cada uno de los registros que ayudará a identificar la secuencia de pagos que se está haciendo a los clientes.

Un programa de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles que posee la empresa, que permite identificar que cada uno de los bienes que poseen se encuentre en el mejor de los estados.

También forman parte de los servicios institucionales, el inventario de activos fijos y suministros que tiene la empresa, primordial para constatar que es lo que posee la empresa y saber que necesitará.

Además de un informe de administración de seguros que lleva la empresa, para un mejor control en cada actividad.

## Gestión Financiera

Esta gestión divide en tres áreas sus actividades, de acuerdo con las tareas a realizarse, tales como:

- **Presupuesto**, ésta conforma la Pro forma presupuestaria en la que se establece el nivel presupuestario y económico que va a llevar la empresa, esta también las Reformas Presupuestarias que se deben establecer y a la vez poder emitir informes de ejecución presupuestaria y también un informe de ejecución de las reformas y liquidaciones presupuestarias, es decir constatar que las mismas si se están llevando a cabo, y se controlan eficientemente, esto ayuda que cada una de las actividades que se asignan estén cumpliéndose de la mejor manera.
- **Contabilidad**, área que debe llevar los registros contables los mismos que están conformados por: Informes financieros, Estados Financieros, conciliaciones bancarias, informes de conciliaciones bancarias, el inventario de bienes muebles valorados, inventario de suministros de materiales valorados, los roles de pago, liquidación de haberes por cesación de funciones, ya que hay momentos en los que la empresa contrata personal ocasional para que cumpla con tareas momentáneas y comprobantes de pago de cada uno de los clientes. Todos estos registros permiten un adecuado control para que el área Financiera pueda proceder con las respectivas decisiones.
- **Administración de caja**, esta área está formado por el plan periódico de caja que lleva la Institución para saber el movimiento adecuado que se le da, por tal motivo este plan se realiza cada año, en el que se toma en cuenta revisar: el libro caja bancos de la Institución, el registro de Garantías y valores que posee, las retenciones y declaraciones al SRI, los flujos de caja, así como también un informe de pagos , un informe de garantías y valores que poseen.

Un informe de transferencia que realiza la institución cada qué tiempo y por ultimo un informe de recaudaciones que posee la empresa.

Cada uno de estos informes que se toman en cuenta en la gestión financiera ayuda al mejor control de cómo se lleva este departamento y tomar las respectivas decisiones ante las actividades que no se están cumpliendo.

### **Gestión tecnológica**

Esta área se encarga de llevar un plan de desarrollo informático del que dispone la empresa, la que conforma una serie de informes y planes que permiten desarrollar rápidamente las actividades de este departamento.

La ejecución inmediata de cada uno de los informes permiten, que el producto final que es el beneficiar al cliente sea el mejor, ya que con esta serie de informes se puede identificar errores para brindar el mejor de los servicios.

La Unidad de Administración de Recursos Humanos (UARHs) tiene como misión:

“Administrar el sistema integrado de desarrollo institucional, gestión de recursos humanos y remuneraciones de la Unidad Técnica de Administración del FONSAT”. (Directorio de la Unidad Técnica del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - FONSAT, 2008, p. 13)

La gestión oportuna de esta unidad obtiene como resultado un Informe de selección de personal, el que permite elegir al personal óptimo que forma parte del FONSAT, así como también obtiene un Manual de clasificación y valoración de puestos institucionales, que permiten considerar los mejores candidatos que requiere cada puesto de trabajo, pero esto no solo debe quedar ahí se debe realizar la respectiva evaluación del desempeño de los miembros que conforman el FONSAT, emitiendo un informe de ejecución del plan de evaluación de desempeño que se ha realizado,

es decir, evaluar que el personal este en las mejores condiciones para ocupar el puesto de trabajo que se le asignado.

Además, se debe tomar en cuenta que en este departamento es primordial realizar un Plan de capacitación general interno, para cada uno de los integrantes de la empresa, para una mejor capacitación en los puestos que designados, por tal motivo es esencial que se haga un seguimiento a este plan. Dentro de este plan también está el llevar cada uno de los contratos que posee la empresa para entregar a las personas que forman parte de la institución, con su respectivo informe.

El reglamento interno de Administración de Recursos Humanos es indispensable en la designación de tareas de los integrantes de la empresa, facilita conocer las funciones y evitar duplicación en las actividades, por esta razón existen manuales de procesos y procedimientos institucionales vigentes para desarrollar cada una de las actividades en el FONSAT de manera organizada.

Cada uno de estos productos obtenidos por la gestión de la Unidad de Administración de Recursos Humanos ayudan a que el FONSAT pueda desarrollarse de una forma oportuna y ordenada para el cumplimiento de cada una de sus actividades que conllevan a mejorar el buen funcionamiento de este departamento.

Para finalizar se describe las actividades que recaen sobre la Coordinación Regional como parte de los procesos desconcentrados, la misión de la coordinación es:

Asegurar la aplicación de las políticas, normas e instrumentos técnicos eficientes en la administración del FONSAT, en las regiones que deban ser atendidas de acuerdo a las necesidades. (Directorio de la Unidad Técnica del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - FONSAT, 2008, P. 14).

Cada región debe considerar como prioridad que los procesos finalicen con una meta que es: satisfacción del cliente de forma inmediata, aplicando normas e instrumentos eficaces para cubrir con las necesidades y actuar de la mejor manera.

Con la adecuada gestión que realiza la Coordinación Regional, se obtiene como resultado: informes de coordinación y supervisión de los planes, programas y proyectos en las Regiones, que controla cada una de sus actividades que servirán para medir el buen desenvolvimiento de los proyectos y si tienen la mejor acogida además, que estén realizados con miras a obtener buenos resultados.

Estrictamente obtenidos los productos de esta gestión se puede dar cuenta que se cumple con cada uno de los objetivos que cada departamento se plantea y así utilizarlos de la mejor manera para desarrollar una mejor gestión y obtener la satisfacción del producto final que son los clientes.

La Coordinación Regional tiene su sede en Guayaquil, y su ámbito de acción son las provincias de Guayas, Santa Elena, Manabí, El Oro, Esmeraldas, Los Ríos y Galápagos.

La estructura de las actividades de cada departamento del FONSAT, muestra la visión de la organización en relación con cada área administrativa para un adecuado desenvolvimiento en el ámbito de sus actividades, para ayudar a la Unidad Técnica a la consecución de sus objetivos como entidad estatal. Además trata de prevenir la duplicidad de actividades y la rivalidad interdepartamental, razón por la cual el detalle de sus funciones, se han desarrollado de la manera más estricta posible.

### **3.1.5.1 Análisis de Actividades primarias en la cadena de valor**

Existen cinco categorías para las actividades primarias que están determinadas de acuerdo con la estrategia de la empresa, son la logística de entrada, operaciones,

logística de salida, mercadotécnica y ventas. En los siguientes párrafos se analizan cada una aplicada a la realidad actual del FONSAT.

- **Logística Interna**

La logística interna tiene que ver con las actividades asociadas al almacenamiento del insumo del producto o servicio. El servicio que el FONSAT ofrece es el de garantizar la cobertura del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, de esta manera se considera que el insumo principal del FONSAT es el dinero del cual se financia para la cobertura del seguro a las víctimas, cumplimiento de indemnizaciones y amparo de víctimas de accidentes de tránsito, además de la realización de programas y campañas de educación vial, el cual corresponde al 25% del recaudo de las aseguradoras privadas, del cual el 16.5% es utilizado para el pago de indemnizaciones, el 4.5% para la implementación de planes y el 4% para gastos operativos, además de todos los recaudos por multas de contratación tardía del SOAT.

Toda la información referente a los reportes mensuales de las cifras correspondientes al seguro SOAT están reguladas por el Sistema de Seguros Privados de la Superintendencia de Bancos y Seguros como máxima entidad reguladora, la misma que funciona como una entidad de control que también se encarga de la evaluación y auditoría periódica de las operaciones relacionadas a tal seguro.

- **Operaciones**

Las operaciones corresponden a todas las actividades de transformación de insumos del producto o servicio. En este caso el insumo ingreso económico de la recaudación del dinero del seguro de cada una de las empresas aseguradoras privadas, el mismo que representa un ingreso para la empresa y en caso de ser reclamado por los ciudadanos se transforma en pagos de gastos médicos, y de atención a las víctimas o familiares de las víctimas como también indemnizaciones materiales o por muerte accidental de acuerdo a las estimaciones contempladas en las pólizas del seguro.

El procedimiento de pago esta normado según el Reglamento del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito. Decreto No. 809, emitido el 19 de diciembre de 2007 y publicado en el R.O. del 2 de enero de 2008.

Según la distribución del mapa de procesos del FONSAT, el proceso de pago de indemnizaciones a través de la respectiva dirección debe constantemente generar informes de los afectados antes del pago de indemnizaciones y estar al pendiente de las acciones legales y administrativas para con los responsables de los accidentes de tránsito que no hayan contratado el seguro, además este proceso debe estar al día en cuanto a la efectividad de los mecanismos con que las empresas aseguradoras trabajan para realizar el pago de indemnizaciones.

Las operaciones son lentas debido al proceso de recolección de documentos que se debe seguir para el pago de las indemnizaciones a pesar de la existencia de un manual de procesos, que según la Dirección del FONSAT, define los tiempos estimados para cada servicio, además de establecer una meta de reducción del tiempo de trámite, tal como se muestra a continuación:

La documentación puede presentarse hasta un año desde la ocurrencia del evento. En cuanto al Procesamiento tiene un periodo de 30 días desde la entrega completa de la documentación, para luego dar paso al pago de la prestación una vez que se concluyó el tiempo de tramitación para que luego se realice la acreditación pertinente.

Es evidente que el proceso de relación con el cliente no se cumple, puesto que el procesamiento de la información sobrepasa los 30 días antes de ser cancelado en varios casos según datos recopilados en la Dirección General.

Del total de las actividades enlistadas en la actualidad se cumplen entre el 50% y 70%, según datos recopilados en la institución la de menor impulso es la difusión de los beneficios del SOAT y la de programas de educación vial que busquen la reducción de la inseguridad vial. Si bien se han emprendido campañas a través de la Policía Nacional y recientemente se aprobó nuevas sanciones para las infracciones

de tránsito, en estas no figura el seguro como un producto relevante, convirtiéndolo en un requisito adicional para la matriculación vehicular; y al FONSAT en una entidad de pago únicamente.

- **Logística Externa**

La logística externa tiene que ver con la distribución del servicio a los beneficiarios del seguro que realizaron el reclamo del mismo para recibir la cobertura en caso de accidentes.

Para el pago de la cobertura el FONSAT ha de solicitar una serie de documentos con los cuales el solicitante aplica a la cobertura y se realizarán los correspondientes pagos.

Únicamente en el caso de que no exista responsable por el accidente o que no se tenga indicios del mismo el FONSAT procederá con el pago de la indemnización.

En caso de accidente el solicitante deberá presentar:

- Presenta Certificado de atención médica
- Parte policial
- Denuncia ante la autoridad competente
- Planilla de Honorarios médicos

En caso de muerte:

- Certificado de Atención Médica
- Partida de defunción
- Certificado de la autopsia
- Acta notarial o sentencia en las que se concede la posesión efectiva
- Copia de las cédulas de identidad de los reclamantes
- Facturas por gastos funerarios. (SOAT, 2008).

- **Mercadotecnia y Ventas**

La actividad de mercadotecnia o ventas es la que está asociada a proporcionar un medio por el cual los beneficiarios puedan adquirir el servicio. El FONSAT como empresa pública únicamente se dedica a recaudar y administrar los ingresos porcentuales de la venta del SOAT de las empresas aseguradoras privadas y no se encarga directamente de efectuar las ventas de tal seguro, sin embargo éste dicta políticas en función de cómo se debe cobrar y aplicar el SOAT.

Las campañas de concienciación sobre la obligatoriedad de adquirir el SOAT son escasas, las compañías de seguros dirigen varios spots al grupo de conductores y propietarios de vehículos únicamente desde el aspecto comercial, no se evidencian comunicados que expongan los resultados en personas atendidas y montos pagados por siniestros, y lo más importante, la asociación del pago del seguro con la reducción de los accidentes de tránsito o contribución a este fin.

- **Servicio**

Las actividades de servicio están asociadas directamente con la prestación real de un servicio para mantener la calidad del producto. El servicio es inherente a la actividad principal que el FONSAT realiza al gestionar efectivamente el reembolso o pago de gastos ocurridos en un accidente de tránsito siempre y cuando no se encuentren responsables directo de tal hecho.

En cuestión de servicio si bien el apoyo de los funcionarios del FONSAT ha sido determinante en la gestión de cobro de indemnizaciones, la institución adolece de una correcta gestión de servicios, según una publicación del Diario La Hora de Agosto del año 2011, el trámite de cobro toma más de un mes y se han detectado estafas por parte de personas que ofrecen ayuda a los familiares de las víctimas en el desarrollo de los trámites de cobro. (Diario La Hora, 2011).

El principal problema en la cadena de valor del FONSAT, radica en la gestión de la relación con los clientes y en la operación misma de los procedimientos asociados al pago de indemnizaciones.

### **3.1.5.2 Análisis de actividades de Apoyo**

Son actividades que contribuyen a la generación de valor, son: Abastecimiento, Desarrollo de Tecnología, Administración de los recursos humanos e Infraestructura de la empresa.

- **Abastecimiento**

El primer eslabón de la cadena hace referencia al abastecimiento y se refiere a la función de comprar insumos (ej., materias primas, provisiones, muebles de oficina etc.). El FONSAT al tratarse de una institución del sector público debe respetar lo expresado en la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, que identifica los procedimientos a utilizar conforme el tipo de bien o servicio y el monto de compra. Al tratarse de una empresa de servicios los insumos más comunes son materiales de oficina y mobiliario mayormente.

El proceso no registra mayores inconvenientes a pesar de que existen retrasos en la elaboración de pliegos, aprobación y publicación en el Portal de Compras Públicas, que en varios casos obligan a declarar desierto procesos de compras, evidenciándose una pérdida de tiempo y recursos.

- **Desarrollo de Tecnología**

El segundo eslabón es el de desarrollo tecnológico que se refiere a todo el conocimiento, procedimientos o el uso de tecnología dentro del equipo de procesos. En la actualidad el FONSAT no define ninguna de sus actividades que se relacionen con el campo del desarrollo ni la investigación.

Sin embargo existe una unidad de sistemas que está a cargo de administrar, y cuidar la información de todas las operaciones de la empresa.

La información se registra en un sistema informático que tiene vínculos con la base de datos con la Agencia Nacional de Tránsito para la generación de datos de los conductores que deben obligatoriamente adquirir el seguro y cuya vigencia consta en el registro. A partir esto y de darse un siniestro, posterior a la entrega de la documentación exigida para el proceso indemnización se ingresa al software los datos y se procede con el trámite administrativo.

En materia tecnológica el FONSAT no se muestra totalmente desactualizado pero se identifica como problema principal el bajo mantenimiento que recibe la plataforma en materia de programación y actualización.

- **Administración de los recursos humano**

El tercer eslabón es el de administración de Recursos Humanos, la cual está descrita dentro de los procesos habilitantes con actividades de apoyo, aborda principalmente el estilo de dirección, estructura y gestión de los subsistemas de recursos humanos en la institución.

El estilo de dirección es jerárquico y aunque pretende buscar una figura de gestión desconcentrada, la lentitud en el procesamiento de trámites también afecta el desempeño del talento humano. La capacitación es reducida y se concentra principalmente en temáticas relacionadas a compras y gestión administrativa, no se pudo obtener indicadores o registros del número de horas de capacitación recibidas.

El aprovisionamiento de personal se lo realiza por concurso, bajo parámetros no estandarizados por la institución, siendo el principal problema la carencia de perfiles y funciones actualizadas.

- **Infraestructura de la empresa.**

El cuarto eslabón de apoyo es el de infraestructura de la empresa. En la actualidad el FONSAT funciona en dos oficinas. La oficina principal se ubica en la ciudad de Quito en la Av. Amazonas N 16-71 y Orellana, Edif. Torrealba en el piso 10 Oficina10-01, con una sucursal en la ciudad de Guayaquil en la Av. Jaime Roldos Aguilera en el Centro de Negocios el Terminal.

### **3.1.5.3 Conclusiones del análisis de la cadena de valor**

Después de haber analizado la cadena de valor del FONSAT se puede concluir:

Se pueden identificar todas las actividades primarias a través del análisis de los procesos operativos del FONSAT, sin embargo, estas no se encuentran especificadas ni definidas en la estructura del modelo de cadena de valor. Por lo tanto se torna complicado poder visualizar eficientemente a todas las actividades dentro de un enfoque sistémico que aporte valor a la oferta de la empresa.

La actividad de desarrollo tecnológico no ha sido identificada dentro de la cadena lo cual representa una debilidad para la empresa la misma que no ha podido apalancarse en la tecnología para mejorar la eficiencia en su atención servicio.

### **3.1.6 Descripción del FONSAT**

El FONSAT, es el Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito que garantiza la universalidad de la cobertura del SOAT, responsabilizándose de las indemnizaciones y amparo para las víctimas de accidentes de tránsito. Además es el encargado de la difusión, promoción y educación de la ciudadanía con respecto del SOAT, realizando campañas y proyectos relacionados con la prevención de accidentes, con énfasis en la educación vial. (FONSAT, 2013).

### **3.1.7 Estructura**

La estructura organizacional del FONSAT está dada por procesos, y contempla un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Unidad Técnica de Administración del FONSAT, para poner en funcionamiento a la organización existen procesos gobernantes orientados a un buen desarrollo de la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos como el Direccionamiento estratégico y la Gestión técnica.

El FONSAT cuenta con procesos que generan valor, procesos habilitantes y procesos desconcentrados, a continuación se detalla las funciones de cada uno de los procesos:

a) Los procesos que generan valor, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión, aquí tenemos a la Dirección técnica, Procesamiento de reclamaciones, Administración, Control e Información.

b) Los procesos habilitantes están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, que les agregan valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional; aquí se tiene la Gestión de Asesoría Jurídica, Gestión de Planificación, De apoyo, Dirección Administrativa Financiera, y la Unidad de Administración de Recursos Humanos.

c) Los procesos desconcentrados generan productos y servicios a clientes en áreas geográficas determinadas como Quito y Guayaquil, en el caso del Fonsat; para estos procesos se necesita a la Coordinación Regional.

### **3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

El Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito es una institución pública, creada con el fin de administrar, controlar y direccionar el pago del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito. Su ámbito de acción es nacional por lo que recibe y coordina dichas actividades en todo el territorio nacional.

Su creación y operación se respalda en normativas otorgadas por varias entidades como la de transporte, el Ministerio de Salud, Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Ministerio de Gobierno, el Reglamento del SOAT, del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, Manual del Sistema Operativo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, Lista oficial y vigencia de precios de medicamentos de uso humano para aplicación del SOAT al 20 de Marzo de 2008.” (FONSAT, 2008, P. 6)

### **3.2.1 Misión, visión y objetivos actuales**

#### **3.2.1.1 Misión**

La misión declarada por el Directorio es:

Garantizar la universalidad del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT, para de esta manera cumplir con el objetivo de indemnizar a toda víctima de accidentes de tránsito, a través de una Aseguradora o a través del FONSAT para el caso de accidentes ocasionados por vehículos no identificados (fantasmas), o que al momento de ocurrir el accidente no cuenten con el SOAT, por lo que su institucionalización es un mérito gubernamental. (FONSAT, 2013)

#### **3.2.1.2 Visión**

La visión declarada es: “Indemnizar a las víctimas de accidentes de tránsito en cualquier número cuando el vehículo que ocasionó el siniestro sea un vehículo no identificado, tenga su SOAT caducado o no posea el mismo” (FONSAT, 2013).

#### **3.2.1.3 Objetivos**

Entre los objetivos principales de su operación están:

1. Desarrollar la política social de gobierno para cumplir con el apoyo a las víctimas de accidentes de tránsito.

2. Desarrollar y ejecutar programas y proyectos que contribuyan a mejorar la seguridad vial a través del SOAT.
3. Desarrollar y ejecutar un sistema integrado de monitoreo, evaluación y un programa integral de gestión de seguridad vial. (Directorio de la Unidad Técnica del Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - FONSAT, 2008, P. 3)

### **3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL FONSAT**

La estructura es jerárquica, al momento opera con una estructura organizacional que posee las siguientes unidades (FONSAT, 2008, P. 10):

#### **Unidad de Recepción**

Funciones:

Asesora a todos los usuarios del seguro y recepta los documentos para los trámites respectivos mediante el ingreso de datos en el sistema informático.

#### **Departamento de Reclamos**

Funciones:

Cuando un usuario tiene inconvenientes o necesita información adicional el departamento de reclamos puede ayudar con el seguimiento del trámite,

Genera la orden de pago siempre y cuando una vez revisados éstos se encuentren en regla.

## **Departamento Legal**

Asesora a los usuarios del seguro mediante la revisión de los documentos que deben ser legales, el usuario puede acudir cuando desee para dar seguimiento a los trámites y pedir criterios y recomendaciones al departamento, y poder tomar la mejor decisión.

## **Departamento Financiero (administrativo)**

El Departamento Financiero cumple con la función de atender y solventar dudas a los beneficiarios y usuarios del seguro en cuestión transferencias y pagos que están en el SIGEF, además atiende a los proveedores.

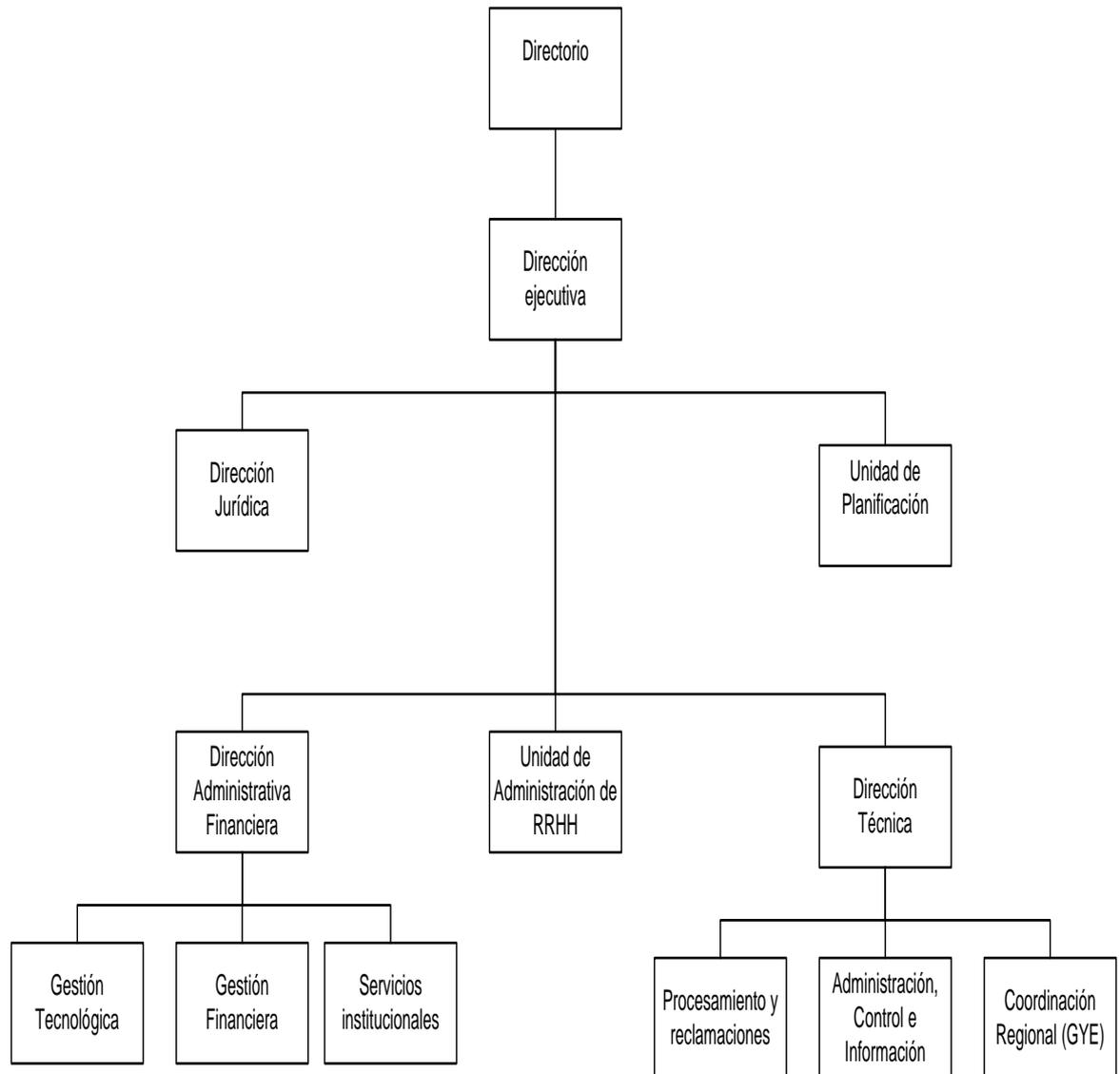
## **Ajustador médico**

Funciones:

El ajustador médico es el encargado de generar la orden para que el pago se realice al beneficiado del seguro, así como de asesorarlos y revisar la documentación, y hacer la valoración del reclamo y trámites para la respectiva liquidación.

Los gráficos a continuación muestran el organigrama estructural y funcional del FONSAT de acuerdo con el manual de procedimientos internos.

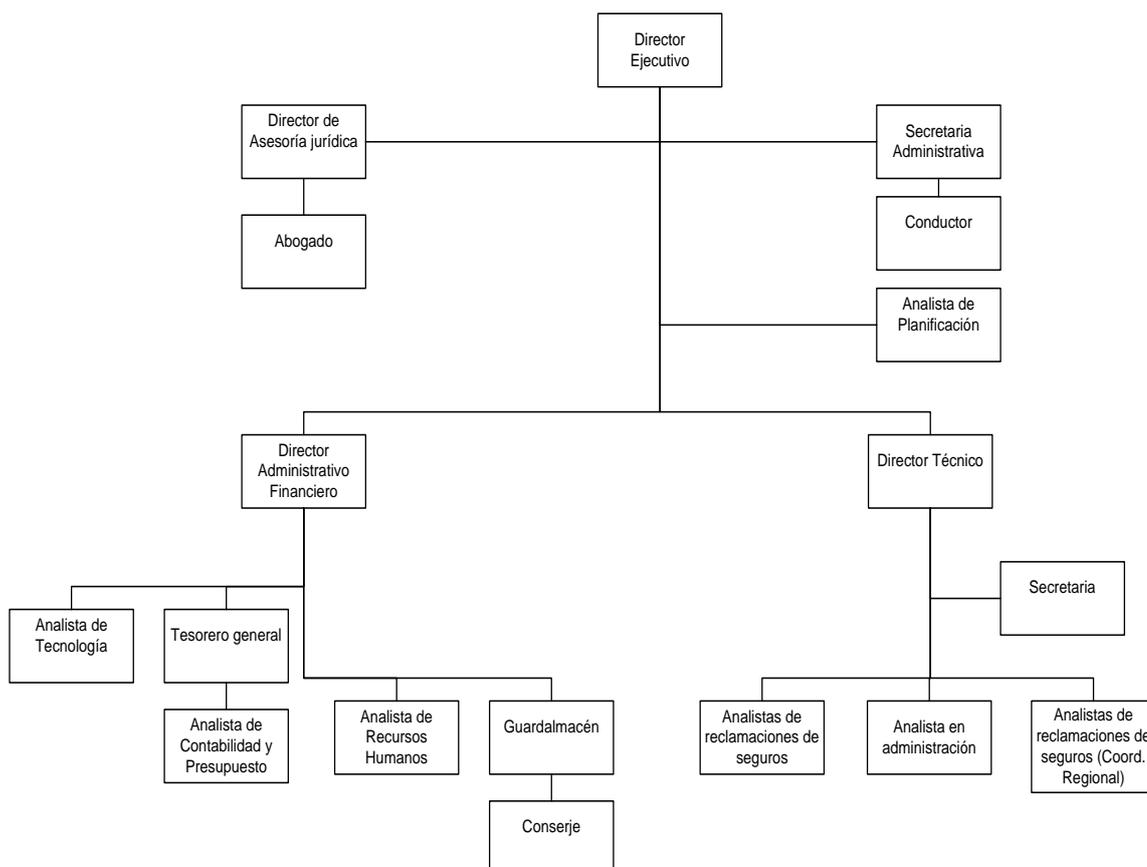
**Gráfico N° 19: Organigrama Estructural del FONSAT**



**Fuente:** FONSAT, 2012.

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

**Gráfico N° 20: Organigrama Posicional del FONSAT**



**Fuente:** FONSAT, 2012.

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

## **CAPÍTULO IV**

### **ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico desarrollado a continuación pretende mejorar la gestión del cliente realizada por el FONSAT, a través de la construcción de un Balanced Score Card para la institución, que se enfoque en definir objetivos, estrategias y actividades que conlleven a un mejor desarrollo de los procesos dirigidos a la atención al cliente, en relación con el pago oportuno de indemnizaciones.

#### **4.1 Metodología**

Para el desarrollo de este proyecto se utiliza la metodología propuesta por Kaplan y Norton (2002), para el desarrollo de un cuadro de mando integral en una empresa, los pasos a seguir según lo analizado de estos autores son:

1. Definición del direccionamiento estratégico en correspondencia con la actual misión, visión y objetivos organizacionales, derivados de la Resolución Nro. 007 del año 2008.
2. Determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución derivadas del análisis del ambiente interno y externo.
3. Definición de los objetivos estratégicos.
4. Definición de las estrategias.
5. Construcción del Cuadro de Mando Integral.
6. Diagrama de Causa - Efecto.
7. Actividades a implementarse según cada estrategia y programa.
8. Indicadores de gestión.
9. Factores críticos para el éxito.

El desarrollo de la metodología de trabajo se complementará con lo descrito por Martín y Reyes (2006), que señalan los pasos a partir de la visión, misión y valores, para en lo posterior analizar las perspectivas y relaciones causa efectos, siendo similares los procedimientos para el diseño del cuadro de mando integral.

## **4.2 Definición del direccionamiento estratégico**

El plan estratégico a desarrollar toma en cuenta como fundamento la misión, visión y objetivos, actuales del FONSAT, mismos que constan en la Resolución de Directorio número 7 del mes de Diciembre del año 2008. De forma que no se contempla cambio alguno en el direccionamiento.

### **4.2.1 Análisis FODA**

El análisis FODA se concentra en determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas derivadas del análisis interno y externo del FONSAT.

- **Fortalezas**

Son consideradas las ventajas que la institución posee, se trata de los aspectos que son resaltables en la operación del FONSAT y que le permiten gestionar adecuadamente su oferta de valor. A continuación se describen cada uno:

- F1 Estructura Organizacional que al momento se encuentra definida y clara, existen organigramas, políticas y reglamentos para el buen desempeño de la organización.
- F2 El Sistema de Seguros Privados de la Superintendencia de Bancos y Seguros es la máxima entidad reguladora, la misma que funciona como una entidad de control que verifica los ingresos para el FONSAT sobre las ventas de las aseguradoras privadas.
- F3 Los procesos operativos de indemnización se encuentran definidos e identificados según sea el caso en el manual de procedimientos y el Estatuto Orgánico Funcional.
- F4 El FONSAT posee instalaciones en la región costa y sierra, para la atención de siniestros que le permite descentralizar la atención de forma regional.

- F5 Posee informativos claros para comunicar el proceso que se debe seguir para una indemnización por parte de la ciudadanía y entidades relacionadas al proceso de cobro del SOAT.
- F6 Actualmente realiza campañas de promoción para el SOAT, en medios como la radio y la televisión como parte del fomento de planes y programas de prevención de accidentes.
- F7 Cuenta con procesos desconcentrados a pesar ser una empresa pública se minimiza la burocracia, esto consecuencia de la recepción de asignaciones por parte de las empresas aseguradoras que comercializan el SOAT.
- F8 Disponibilidad de presupuesto sin problemas, puesto que el FONSAT recibe el 21% del total de primas recaudadas por las aseguradoras cada año, es importante recordar que el SOAT es un seguro Obligatorio.
- F9 Propone planes de mejora y posee el presupuesto para su ejecución, el 5,5% del total de presupuesto recibido debe utilizarse para fomento de planes y campañas de mejora del FONSAT y del SOAT.

- **Debilidades**

Identificadas como los aspectos que se deben mejorar o que afectan al desarrollo institucional, estos son:

- D1 No se ha revisado el direccionamiento estratégico desde la creación del FONSAT, a pesar de disponer de un Estatuto Orgánico, no son comunicadas claramente la misión, visión y valores que la organización persigue.
- D2 No se han desarrollado canales de comunicación o difusión de la información ni esfuerzos publicitarios los últimos años, se mantiene un perfil bajo en la comunicación, pues no existe una dirección de comunicación que ejecute con regularidad los proyectos.
- D3 Alta dependencia de las ventas y de la capacidad productiva de las aseguradoras privadas, puesto que por ley el FONSAT no es una entidad

de autogestión y debe recibir el presupuesto de las empresas comercializadoras del SOAT.

- D4 El manual de procesos definido a través del Estatuto Orgánico y del que se extraen los procesos operativos de indemnización se encuentra desactualizado, no se evidencian revisiones por el Directorio o mejoras, este data del año 2009.
- D5 Deficiencias en la distribución presupuestaria que no permiten gestionar adecuadamente las actividades de indemnización para los clientes, cuenta únicamente con el 5,5% de ingresos por venta del SOAT para administración y realización de planes de promoción y el 15,5% para pago de indemnizaciones.
- D6 La estructura organizacional propone que la Unidad de Planificación se considere una actividad de apoyo, lo cual afecta a la ejecución de programas de capacitación a la ciudadanía y otros planes de difusión sobre la seguridad vial y la importancia del SOAT.
- D7 No se evidencia que el FONSAT tenga relación con otras instituciones dedicadas al control del tránsito y atención de accidentes de tránsito, la Institución no cumple con todas las políticas definidas en el Estatuto Orgánico para su creación y operación.
- D8 En la actualidad el FONSAT no posee perfiles o funciones de cada uno de los cargos de la empresa, se encuentran únicamente manuales de procedimientos.
- D9 No se contemplan actividades de capacitación y formación para el personal de la institución, no existen indicadores de desempeño para los trabajadores.
- D10 Existe demora en pago por reclamos que pueden durar hasta 2 años, a causa de las limitaciones en la gestión de procesos de indemnización.

- **Oportunidades**

Definidas como las ventajas que ofrece el medio externo para un mejor, desarrollo institucional, se han definido las siguientes:

- O1 Incremento de la participación del Gobierno Central en la difusión en campañas de educación vial, por endurecimiento de las leyes de tránsito.
- O2 Definir nuevos estatutos que permitan una distribución de los fondos con mayor presupuesto para la elaboración de planes y programas preventivos.
- O3 Mejora en la gestión de servicio adecuada en el caso de indemnizaciones a nivel nacional.
- O4 Contribuir a la conciencia de los conductores y peatones que pueda reducir los accidentes de tránsito para generar una reducción similar en las liquidaciones de siniestros.
- O5 Trabajo conjunto con la Policía Nacional para mejorar los índices de e seguridad vial.
- O6 Proyectos de Política de Estado en Salud y Seguridad, que procuran una mejor visión tanto de los conductores como de los peatones.
- O7 Ampliar los montos de cobertura del seguro para personas afectadas por vehículos no identificados.
- O8 Apoyarse en la Superintendencia de Bancos para garantizar que los procesos de obtención de recursos correspondientes a las ventas del SOAT se reciban sin conflictos o retrasos.
- O9 Propender al manejo centralizado de reclamos y gestionar todos los procesos directamente.
- O10 Mejorar el nivel profesional del personal garantizando la formación continua y formal para cada colaborador.

- **Amenazas**

Factores que pueden poner en riesgo la operación de la empresa pero no se pueden controlar, se deben mitigar a través de estrategias.

- A1 Incremento de los índices de accidentes de tránsito que afecten a la población e incrementen el número de indemnizados.
- A2 Poca efectividad de las campañas de concienciación sobre los accidentes de tránsito debido a la cultura local.
- A3 Cambios estructurales de la Ley que limiten o eliminen al FONSAT
- A4 Negativas en la atención médica a los accidentados que poseen cobertura del SOAT en casas de salud públicas o privadas,
- A5 Incremento desmedido de gasto en indemnizaciones que supere el valor asignado por Ley al FONSAT.
- A6 Reducción en el apoyo del Gobierno para la promoción del SOAT.
- A7 Posibles reformas a los decretos de creación del FONSAT, producto de la escasa efectividad en el pago de indemnizaciones y gestión de seguridad vial.
- A8 Reclamos generalizados de la población por el manejo inadecuado del FONDO y problemas en el pago de indemnizaciones.
- A9 Reducción del presupuesto para el pago de indemnizaciones por concepto de accidentes de tránsito.

**Tabla N° 18: Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1 Estructura Organizacional.	O1 Gobierno Central
F2 Sistema de Seguros Privados	O2 Distribución de los fondos
F3 Proceso Operativo	O3 Gestión de servicio
F4 Infraestructura	O4 Reducción de los accidentes de tránsito
F5 Instructivos	O5 Trabajo conjunto con la Policía Nacional
F6 Campañas	O6 Proyectos de Política de Estado
F7 Procesos desconcentrados	O7 Montos de cobertura
F8 Presupuesto	O8 Apoyarse en la Superintendencia de bancos
F9 Distribución de los ingresos.	O9 manejo centralizado de reclamos
	O10 Nivel profesional
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1 Direccionamiento estratégico	A1 Índice de accidentes de tránsito
D2 Canales de comunicación.	A2 Escasa participación de la comunidad.
D3 Ventas.	A3 Cambios estructurales de la Ley
D4 Cadena de valor	A4 Atención médica a los accidentados
D5 Presupuesto	A5 Incremento desmedido de gastos e indemnizaciones
D6 Unidad de planificación	A6 Promoción del SOAT
D7 Vinculación de la policía nacional	A7 Reformas de creación del FONSAT,
D8 Perfiles o funciones	A8 Manejo inadecuado del FONDO
D9 Capacitación	A9 Reducción del presupuesto
D10 Reclamos	

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

#### **4.2.2 Matrices de evaluación de factores internos y externos**

Identificados los componentes del análisis FODA, se han construido dos matrices para medir la acometividad que posee el FONSAT tanto a nivel interno como externo. La primera se denomina Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la misma que expone una valoración entre 1 y 4 puntos de las fortalezas y debilidades, según su importancia para la organización; dado el caso las organizaciones que obtengan una puntuación de 2,5 tendrán un entorno competitivo medio mientras que si el valor es inferior a esta media su nivel será deficiente y si es superior a ella se consideraran organizaciones con alto grado de eficiencia.

La tabla 19 muestra la matriz EFI del FONSAT, los valores o pesos ponderados según la relevancia se han establecido en función de los análisis realizados tanto en el microambiente como en el macro ambiente; para definir respecto del nivel de relevancia para la empresa y su impacto el peso relativo de importancia.

**Tabla N° 19: Matriz EFI**

<b>Factores</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
F1 Estructura Organizacional	0,010	3	0,03
F2 Sistema de Seguros Privados	0,020	3	0,06
F3 Proceso Operativo	0,050	3	0,15
F4 Infraestructura	0,080	3	0,24
F5 Instructivos	0,050	4	0,20
F6 Campañas	0,050	3	0,15
F7 Procesos desconcentrados	0,050	4	0,20
F8 Presupuesto	0,010	3	0,03
F9 Distribución de los ingresos.	0,010	3	0,03
<b>Debilidades</b>			
D1 Direccionamiento Estratégico	0,100	1	0,10
D2 Canales de Comunicación	0,100	1	0,10
D3 Ventas	0,050	1	0,05
D4 Cadena de valor	0,080	1	0,08
D5 Presupuesto	0,100	1	0,10
D6 Unidad de planificación	0,100	2	0,20
D7 Vinculación de la Policía Nacional	0,020	2	0,04
D8 Perfiles o funciones	0,050	1	0,05
D9 Capacitación	0,050	1	0,05
D10 Reclamos	0,020	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1,000</b>		<b>1,90</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

El resultado de la matriz indica que en el nivel interno el FONSAT tiene una calificación de 1,90 sobre un total de 4 puntos lo que indica que su operación es deficiente con mayor peso en las debilidades que en las fortalezas.

En el caso del entorno externo, la evaluación se la realiza a través de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), cuya valoración es similar, y la calificación obtenida demuestra las oportunidades que posee la organización de

mejorar su gestión en función del comportamiento de los factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos.

La tabla No.20 muestra el resultado de la valoración que corresponden a la percepción de las autoras en función de la relevancia que tiene cada una de las fuerzas respecto de la realidad operativa del FONSAT en correspondencia con los factores analizados anteriormente en el macro ambiente.

**Tabla N° 20: Matriz EFE**

<b>Factores</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
O1 Gobierno Central	0,100	2	0,20
O2 Distribución de los fondos	0,025	1	0,03
O3 Gestión de servicio	0,050	3	0,15
O4 Reducción de los accidentes de tránsito	0,080	2	0,16
O5 Trabajo conjunto con la Policía Nacional	0,025	2	0,05
O6 Proyectos de Política de Estado	0,050	3	0,15
O7 Montos de cobertura	0,050	4	0,20
O8 Apoyarse en la Superintendencia de bancos	0,080	4	0,32
O9 manejo centralizado de reclamos	0,020	3	0,06
O10 Nivel profesional	0,020	4	0,08
A1 Índice de accidentes de tránsito	0,150	1	0,15
A2 Escasa participación de la comunidad	0,020	1	0,02
A3 Cambios estructurales de la Ley que limiten o eliminen al Fonsat	0,050	2	0,10
A4 Atención médica a los accidentados	0,025	2	0,05
A5 Incremento desmedido de gastos e indemnizaciones	0,025	2	0,05
A6 Promoción del SOAT	0,100	3	0,30
A7 Reformas de creación del FONSAT	0,050	1	0,05
A8 Manejo inadecuado del FONDO	0,030	1	0,03
A9 Reducción del presupuesto	0,050	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,000</b>		<b>2,30</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

La calificación del FONSAT a nivel externo, determina que el medio en el que se desarrolla tiene oportunidades sin embargo deben definirse estrategias que

contribuyan a contrarrestar el efecto de las amenazas que de acuerdo a la valoración son mayores, dejando la posición de las institución en un 2,30 sobre 4 puntos, lo que permite concluir que mejorando el ambiente interno de la organización su cadena de valor y operación, se podrán obtener resultados relevantes en el sector externo.

#### 4.2.3 Matrices de impacto

Para determinar cuáles son los impactos de cada uno de los componentes del FODA en el desarrollo estratégico del FONSAT y aprovechar la evaluación competitiva, se ha elaborado una matriz de impacto general que en una escala de 1 a 5 puntos establece el nivel de relevancia de cada componente para la organización, así 1 será equivalente a bajo impacto, 3 a impacto medio y 5 a alto impacto. Los resultados de la medición se muestran en la tabla 21.

**Tabla N° 21: Evaluación de Impactos**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
F1 Estructura Organizacional.		3	
F2 Sistema de Seguros Privados	5		
F3 Proceso Operativo	5		
F4 Infraestructura	5		
F5 Instructivos	5		
F6 Campañas		3	
F7 Procesos desconcentrados	5		
F8 Presupuesto		3	
F9 Distribución de los ingresos		3	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

<b>DEBILIDADES</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
D1 Direccionamiento Estratégico	5		
D2 Canales de Comunicación	5		
D3 Ventas.		3	
D4 Cadena de valor	5		
D5 Presupuesto		3	
D6 Unidad de planificación	5		
D7 Vinculación de la Policía Nacional	5		
D8 Perfiles o funciones		3	
D9 Capacitación		3	
D10 Reclamos	5		

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
O1 Gobierno Central		3	
O2 Distribución de los fondos			1
O3 Gestión de servicio	5		
O4 Reducción de los accidentes de tránsito			1
O5 Trabajo conjunto con la Policía Nacional		3	
O6 Proyectos de Política de Estado	5		
O7 Montos de cobertura	5		
O8 Apoyarse en la Superintendencia de bancos			1
O9 manejo centralizado de reclamos	5		
O10 Nivel profesional	5		

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

<b>AMENAZAS</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
A1 Índice de accidentes de tránsito			1
A2 Escasa participación de la comunidad	5		
A3 Cambios estructurales de la Ley que limiten o eliminen al FONSAT	5		
A4 Atención médica a los accidentados		3	
A5 Incremento desmedido de gastos e indemnizaciones	5		
A6 Promoción del SOAT	5		
A7 Reformas de creación del FONSAT		3	
A8 Manejo inadecuado del FONDO			1
A9 Reducción del presupuesto		3	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

#### **4.2.4 Determinación de los objetivos estratégicos corporativos**

Para la determinación de los objetivos estratégicos del FONSAT, previo a la construcción del cuadro de mando integral, se ha construido matrices de impacto para la priorización de las fuerzas analizadas en la matriz FODA.

Las matrices EFI y EFE evalúan la relación entre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para determinar las estrategias a ser utilizadas, es así que aparecen estrategias que permiten minimizar el riesgo e incrementar las oportunidades.

Los tipos de estrategias que la Matriz Estratégica FODA da como resultado de cruzar sus elementos son:

1. Estrategias Ofensivas, resultado de la relación entre fortalezas y oportunidades.
2. Estrategias Defensivas, producto de la relación entre debilidades y amenazas.
3. Estrategias de Respuesta, derivada de la relación entre las fortalezas y amenazas de la institución.
4. Estrategias de Mejora, obtenida del cruce entre las debilidades y oportunidades identificadas.

Estas relaciones permiten establecer de acuerdo con la prioridad los objetivos estratégicos corporativos que deberá cumplir el modelo de gestión de servicio a través del Balanced Scorecard. Las relaciones se evalúan con una escala que equivale a Alto = 5 puntos, Medio = 3 puntos y Bajo= 1 punto.

La tabla# 22 muestra la matriz ofensiva donde las fortalezas y oportunidades sombreadas son las más relevantes; se toma en cuenta como media un valor de 18 puntos, equivalente al promedio de calificación obtenida por cada fuerza.

**Tabla N° 22: Matriz Ofensiva**

<b>Fortalezas/ Oportunidades</b>	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	<b>Total</b>
F1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	15
F2	1	3	1	1	1	1	1	3	1	13
F3	3	3	5	1	3	1	3	1	3	23
F4	1	1	5	1	1	1	1	1	1	13
F5	3	3	1	1	1	1	3	1	5	19
F6	3	1	5	1	3	1	1	1	3	19
F7	3	3	5	1	1	1	1	1	1	17
F8	3	5	5	1	1	1	3	1	3	23
F9	1	5	3	1	1	1	1	3	3	19
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Janneth Capa y Yadira Baldeón

La matriz defensiva demuestra los aspectos a tener en cuenta para evitar conflictos potenciales que comprometan la operación del FONSAT, aspectos que se muestra a continuación:

**Tabla N° 23: Matriz Defensiva**

<b>Debilidades/ Amenazas</b>	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	<b>TOTAL</b>
D1	1	1	1	5	1	1	5	3	3	21
D2	3	3	1	1	1	5	3	1	1	19
D3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	13
D4	1	1	1	1	3	1	3	5	3	19
D5	1	3	3	3	5	1	3	3	1	23
D6	3	5	1	1	1	1	1	3	1	17
D7	5	1	1	3	1	1	1	1	1	15
D8	1	1	3	1	5	3	1	5	1	21
D9	1	1	5	3	3	1	5	5	1	25
D10	1	3	1	1	3	1	1	5	1	17
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Janneth Capa y Yadira Baldeón

La matriz de respuesta relaciona las fortalezas con las amenazas, y el objetivo es identificar los problemas para evitar que el medio externo atente contra el Fonsat y su operación.

**Tabla N° 24: Matriz de respuesta**

<b>Fortalezas/ Amenazas</b>	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	<b>TOTAL</b>
F1	1	1	3	1	1	1	5	3	1	<b>17</b>
F2	1	1	1	1	3	1	3	1	1	<b>13</b>
F3	1	1	3	1	3	1	5	3	1	<b>19</b>
F4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	<b>11</b>
F5	3	3	1	3	3	1	1	5	1	<b>21</b>
F6	5	5	1	3	1	5	1	3	1	<b>25</b>
F7	1	1	3	1	3	1	5	5	1	<b>21</b>
F8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>9</b>
F9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

La matriz de mejora, identifica los puntos que la operación del FONSAT puede utilizar para su mejoramiento, para ajustar los objetivos a las perspectivas de procesos, y crecimiento y aprendizaje.

El resultado de las matrices permitió determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes para la institución, que se detallan a continuación en la tabla No. 25 como Fuerzas Relevantes para la declaración de objetivos estratégicos corporativos del Fonsat.

**Tabla N° 25: Fuerzas relevantes para la declaración de objetivos estratégicos corporativos del FONSAT**

<b>FORTALEZAS RELEVANTES</b>
F1 Estructura Organizacional definida y clara.
F3 Cuenta con proceso operativo definido y probado
F5 Instructivos claros sobre el proceso de indemnización comunicados a la ciudadanía y entidades relacionadas.
F6 Realización de campañas de promoción del SOAT
F7 Cuenta con procesos desconcentrados a pesar ser una empresa pública se minimiza la burocracia.
F8 Depende del presupuesto derivado del valor pagado por concepto de SOAT por los propietarios de vehículos
F9 La distribución de los ingresos está bien definida por la ley y controlada por un órgano jurídico.
<b>DEBILIDADES RELEVANTES</b>
D1 No se ha revisado el direccionamiento estratégico desde la creación del FONSAT
D2 No se ha desarrollado nuevos canales de comunicación o difusión de la información, ni esfuerzos publicitarios los últimos años.
D4 Cadena de valor ambigua, con procesos desactualizados sin revisiones constantes por el Directorio
D5 El presupuesto no alcanza para gestionar adecuadamente las actividades de indemnización para los clientes, cuenta únicamente con el 5,5% de ingresos por venta del SOAT para administración y el 15,5% para pago de indemnizaciones
D8 En la actualidad el FONSAT no posee perfiles o funciones de cada uno de los cargos de la empresa, se encuentran únicamente manuales de procedimientos
D9 No se contemplan actividades de capacitación y formación para el personal de la institución, no existen indicadores de cumplimiento
D7 No existen procesos claros sobre la vinculación de la policía nacional como un órgano de apoyo al FONSAT
D10 Demora en pago por reclamos pueden durar hasta 2 años.
<b>OPORTUNIDADES RELEVANTES</b>
O1 Incrementar la participación del Gobierno Central en la difusión en campañas de educación vial
O2 Capacidad de definir estatutos que permitan la buena distribución de los fondos para campañas de prevención
O3 Lograr una gestión de servicio adecuada en el caso de indemnizaciones a nivel nacional
O7 Ampliar los montos de cobertura del seguro.
<b>AMENAZAS RELEVANTES</b>
A5 Incremento desmedido de gasto en indemnizaciones
A7 Posibles reformas a los decretos de creación del FONSAT, producto de la escasa efectividad en el pago de indemnizaciones y gestión de seguridad vial
A8 Reclamos generalizados de la población por el manejo inadecuado del FONDO y problemas en el pago de indemnizaciones
A3 Cambios estructurales de la Ley que limiten o eliminen al FONSAT

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

A partir de las fuerzas relevantes se plantean los siguientes objetivos corporativos, según cada perspectiva del Balanced Scorecard.

**Tabla N° 26: Objetivos estratégicos corporativos según perspectiva del BSC**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS DEL FONSAT</b>
Financiera	Garantizar la distribución adecuada del presupuesto otorgado a la institución.
Cliente	Cumplir con la oferta de valor de servicio respecto al tiempo de pago de indemnizaciones estimado en el manual de proceso y procedimiento de pago.
Procesos internos	Mejorar el sistema de información para el pago de indemnizaciones con el objeto de reducir el tiempo de espera de los clientes.
Crecimiento y aprendizaje	Garantizar la adecuada formación del personal y su desarrollo en la institución con miras a obtener una certificación de calidad en el servicio y atención a los clientes.

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

#### **4.2.5 Cuadro de Mando Integral**

Definidos los objetivos corporativos por cada perspectiva del BSC para el FONSAT, es menester construir el Cuadro de Mando Integral, para lo cual se ha clasificado cada componente del análisis FODA de acuerdo con cada perspectiva, esto permitirá identificar la correspondencia de las fuerzas de acuerdo al modelo estratégico. Las siguientes tablas muestran la distribución según cada perspectiva.

**Tabla N° 27: Fuerzas relacionadas a la Perspectiva Financiera**

Perspectiva	Componente del FODA
Financiera	F2 El Sistema de Seguros Privados de la Superintendencia de Bancos y Seguros es la máxima entidad reguladora, la misma que funciona como una entidad de control que verifica los ingresos para el FONSAT sobre las ventas de las aseguradoras privadas.
	F8 Depende del presupuesto derivado del valor pagado como concepto de SOAT por los propietarios de vehículos.
	F9 La distribución de los ingresos está bien definida por la ley y controlada por un órgano jurídico.
	D5 El presupuesto no alcanza para gestionar adecuadamente las actividades de indemnización para los clientes, cuenta únicamente con el 5,5% de ingresos por venta del SOAT para administración y el 15,5% para pago de indemnizaciones.
	A5 Incremento desmedido de gasto en indemnizaciones.
	A9 Reducción del presupuesto para el pago de indemnizaciones por concepto de accidentes de tránsito.
	O8 Apoyarse en la Superintendencia de bancos para garantizar que los procesos de obtención de recursos correspondientes a las ventas del SOAT se reciban sin conflictos o retrasos.

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

**Tabla N° 28: Fuerzas relacionadas a la Perspectiva del Cliente**

<b>Perspectiva</b>	<b>Componente del FODA</b>
Cliente	F6 Realización de campañas de promoción del SOAT
	D2 No se ha desarrollado nuevos canales de comunicación o difusión de la información ni esfuerzos publicitarios los últimos años.
	D3 Alta dependencia de las ventas y de la capacidad productiva de las aseguradoras privadas.
	D10 Demora en pago por reclamos pueden durar hasta 2 años
	O1 Incrementar la participación del Gobierno Central en la difusión en campañas de educación vial
	O3 Lograr una gestión de servicio adecuada en el caso de indemnizaciones a nivel nacional
	O4 Contribuir a la reducción significativa de los accidentes de tránsito para generar una reducción similar en las liquidaciones de siniestros
	O7 Ampliar los montos de cobertura del seguro
	A2 Escasa participación de la comunidad en la concientización sobre los accidentes de tránsito
	A6 Reducción en el apoyo del Gobierno para la promoción del SOAT
	A8 Reclamos generalizados de la población por el manejo inadecuado del FONDO y problemas en el pago de indemnizaciones
	A1 Incremento de los índices de accidentes de tránsito
	D6 La unidad de planificación pertenece a una actividad de apoyo lo cual no garantiza la efectiva ejecución de programas de capacitación a la ciudadanía
	O9 Propender al manejo centralizado de reclamos y gestionar todos los procesos directamente

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

**Tabla N° 29: Fuerzas relacionadas a la Perspectiva de Procesos**

Perspectiva	Componente del FODA
Procesos internos	F1 estructura organizacional definida y clara.
	F3 Cuenta con proceso operativo definido y probado.
	F4 Posee una infraestructura establecida en dos oficinas a nivel nacional para atender los reclamos de las víctimas.
	F5 Instructivos claros sobre el proceso de indemnización comunicados a la ciudadanía y entidades relacionadas.
	F7 Cuenta con procesos desconcentrados a pesar ser una empresa pública se minimiza la burocracia.
	D1 No se ha revisado el direccionamiento estratégico desde la creación del FONSAT .
	D4 Cadena de valor ambigua, con procesos desactualizados sin revisiones constantes por el Directorio.
	D7 No existen procesos claros sobre la vinculación de la policía nacional como un órgano de apoyo al FONSAT.
	O2 Capacidad de definir estatutos que permitan la buena distribución de los fondos para campañas de prevención.
	O5 Trabajo conjunto con la Policía Nacional para mejorar los índices de e seguridad vial.
	O6 Proyectos de Política de Estado en Salud y Seguridad, que procuran una mejor visión tanto de los conductores como de los peatones.
	A1 Incremento de los índices de accidentes de tránsito.
	A3 Cambios estructurales de la Ley que limiten o eliminen al FONSAT.
	A4 Negativas en la atención médica a los accidentados que poseen cobertura del SOAT en casas de salud públicas o privadas.
	A7 Posibles reformas a los decretos de creación del FONSAT, producto de la escasa efectividad en el pago de indemnizaciones y gestión de seguridad vial.
D6 La unidad de planificación pertenece a una actividad de apoyo, lo que no garantiza la efectiva ejecución de programas de capacitación a la ciudadanía.	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

**Tabla N° 30: Fuerzas relacionadas a la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>COMPONENTE DEL FODA</b>
Crecimiento y Aprendizaje	D8 En la actualidad el FONSAT no posee perfiles o funciones de cada uno de los cargos de la empresa, se encuentran únicamente manuales de procedimientos.
	O10 Mejorar el nivel profesional del personal garantizando la formación continua y formal para cada colaborador.
	D9 No se contemplan actividades de capacitación y formación para el personal de la institución, no existen indicadores de cumplimiento .

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

Distribuidas las fuerzas según cada perspectiva se construye la propuesta de valor para cada una de ellas, que es lo que se espera obtener como resultado del BSC, está se acompaña de un impulsor estratégico, cuyo fin es identificar los conocimientos, recursos materiales u otros aspectos que motivan el desarrollo de la organización.

**Tabla N° 31: Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva financiera**

<b>Fuerzas (FODA)</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Impulsor estratégico</b>
F8-D5	Se deberán definir vías de control que garanticen la correcta asignación de presupuesto para el funcionamiento del FONSAT y pago de indemnizaciones.	-Auditoría de gestión. -Estadísticas de pago de indemnizaciones. -Presupuesto anual.
F9 - A9 - O8	Se deberá hacer cumplir la legislación vigente garantizando que el presupuesto recibido sea el definido por las instituciones de control y supervisión del FONSAT y del SOAT.	-Revisión del Decreto ejecutivo 809 y de la Resolución SBS-INSP-2008-0016 de 10 de Enero de 2008.
A5	Participación del FONSAT en campañas de educación vial.	- Presupuesto. - Cumplimiento de la razón de creación del FONDO. - Capital recibido por autogestión y alianzas.

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

**Tabla N° 32: Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva del cliente**

<b>Fuerzas (FODA)</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Impulsor estratégico</b>
F6 - D2 - O4 - A1 - D6	Desarrollo de campañas de prevención de accidentes de tránsito, importancia de adquirir el SOAT para conductores y de rendición de cuentas sobre el número de indemnizaciones pagadas y la gestión del FONSAT.	-Publicidad. -Presupuesto publicitario. -Presupuesto asignado al FONSAT.
O1 - A6	Gestión de proyectos conjuntos para la reducción de los accidentes de tránsito y educación vial.	-Alianzas estratégicas. -Autogestión del FONSAT.
D3	Establecimiento de espacios de trabajo coordinado entre las aseguradoras privadas y públicas y el FONSAT para la coordinación en la gestión de indemnizaciones.	-Presupuesto. -Procesos de gestión de indemnizaciones y relación con el cliente. -Reformas al direccionamiento estratégico y cadena de valor.
D10 - A8	Revisión de los procesos de indemnización, información y administración de las relaciones con los clientes para establecer acciones correctivas y de mejora que reduzcan el tiempo de pago de indemnizaciones.	-Procesos de indemnización, información y administración. -Presupuesto. -Formación de personal. -Relación con otras Instituciones del Estado.
O3	Aumentar los puntos de atención del FONSAT a nivel nacional.	-Presupuesto. -Relación con otras Instituciones Estatales.
O7	Evaluación de mecanismos para ampliar la cobertura del SOAT para los accidentados.	-Presupuesto. -Relación con otras Instituciones Estatales. -Relación con aseguradoras.
A2	Diseño de espacios de participación ciudadana en la mejora de la educación vial.	-Publicidad. -Relaciones públicas. -Alianzas con la Policía Nacional. -Relación con otras Instituciones Estatales.
O9	Desarrollar medios de comunicación e interacción con los clientes.	-Relaciones públicas.

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

**Tabla N° 33: Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva de procesos internos**

<b>Fuerzas (FODA)</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Impulsor estratégico</b>
F1 - F3-F5-F7	Obtención de certificación de calidad en el servicios de pago de indemnizaciones.	-Presupuesto. -Proceso de atención de reclamos.
D1	Revisión de la misión, visión y valores organizacionales.	-Cultura organizacional. -Imagen Institucional. -Planificación estratégica.
D4 -A7	Revisión del manual de procesos de la institución.	-Presupuesto. -Proceso de atención de reclamos.
D7 -O 5 - D6	Definir lineamientos de participación conjunto entre el FONSAT y la Policía Nacional en la prevención de accidentes de tránsito.	-Imagen Institucional. -Presupuesto. -Relación con otras instituciones estatales.
O2	Creación del área de comunicación social.	-Presupuesto. -Recursos humanos. -Publicidad.
A3	Definición de un procedimiento de difusión de resultados de gestión del FONSAT.	-Medios de comunicación. -Planificación estratégica.
A4	Auditorias de gestión a las instituciones de salud pública.	-Recursos humanos. -Relación con otras instituciones estatales. -Manual del Sistema Operativo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito para los Servicios de Salud Públicos y Privados.

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

**Tabla N° 34: Propuesta de valor e impulsores estratégicos para la perspectiva de procesos de crecimiento y aprendizaje**

<b>Fuerzas (FODA)</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Impulsor estratégico</b>
D8	Elaboración de manuales de perfiles, funciones y competencias del personal.	-Recursos humanos. -Productividad.
O10 - D9	Plan de capacitación y formación para la meritocracia.	-Recursos humanos. -Productividad. -Presupuesto.

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

La relación entre la propuesta de valor y el impulsor estratégico permite definir los objetivos estratégicos por cada perspectiva. Estos objetivos facilitan la construcción de la relación causa - efecto para la construcción del mapa estratégico.

**Tabla N° 35: Objetivos estratégicos para la perspectiva financiera**

<b>Fuerzas (FODA)</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Impulsor estratégico</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
F8-D5	Definir vías de control que garanticen la correcta asignación de presupuesto para el funcionamiento del FONSAT y pago de indemnizaciones	-Auditoría de gestión -Estadísticas de pago de indemnizaciones -Presupuesto anual	-Garantizar la ejecución presupuestaria del FONSAT, según el plan estratégico y el plan anual de compras, además del pago a tiempo de las indemnizaciones a las víctimas de accidentes de tránsito.
F9 - A9 - O8	Se deberá hacer cumplir la legislación vigente garantizando que el presupuesto recibido sea el definido por las instituciones de control y supervisión del FONSAT y del SOAT	-Revisión del Decreto ejecutivo 809 y de la Resolución SBS-INSP-2008-0016 de 10 de Enero de 2008.	-Garantizar la recepción del 22% del valor de las primas del SOAT dentro de los primeros diez días de cada mes mejorando la ejecución financiera de la institución.
A5	Participación del FONSAT en campañas de educación vial	-Presupuesto -Cumplimiento de la razón de creación del FONDO. -Capital recibido por autogestión y alianzas.	-Destinar el 0,5% del total de primas recibidas mensualmente a la difusión de campañas de educación vial para la reducción de accidentes de tránsito. -Gestionar alianzas con medios de comunicación públicos para la difusión de campañas de educación vial.

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

**Tabla N° 36: Objetivos estratégicos para la perspectiva del cliente**

<b>Fuerzas (FODA)</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Impulsor estratégico</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
	Desarrollo de campañas de prevención de accidentes de tránsito.	-Publicidad	Realizar campañas publicitarias orientadas a conductores y peatones sobre educación vial en conjunto con la Policía Nacional.
F6 - D2 - O4 - A1 - D6	Importancia de adquirir el SOAT para conductores y de rendición de cuentas sobre el número de indemnizaciones pagadas y la gestión del FONSAT.	-Publicidad. -Presupuesto publicitario. -Presupuesto asignado al FONSAT.	Desarrollar campañas de relaciones públicas para rendición de cuentas sobre la labor del FONSAT.
O1 - A6	Gestión de proyectos conjuntos para la reducción de los accidentes de tránsito y educación vial.	-Alianzas estratégicas -Autogestión del FONSAT.	Elaborar proyectos de co-participación entre el FONSAT y otras entidades del estado para la reducción de accidentes de tránsito y víctimas.
D3	Establecimiento de espacios de trabajo coordinado entre las aseguradoras privadas y públicas y el FONSAT para la coordinación en la gestión de indemnizaciones.	-Presupuesto -Procesos de gestión de indemnizaciones y relación con el cliente. -Reformas al direccionamiento estratégico y cadena de valor.	Desarrollar un plan de vinculación con las aseguradoras para la gestión prolija de indemnizaciones y el cumplimiento del tiempo estimado en cada procedimiento.
D10 - A8	Revisión de los procesos de indemnización, información y administración de las relaciones con los clientes para establecer acciones correctivas y de mejora que reduzcan el tiempo de pago de indemnizaciones.	-Procesos de indemnización, información y administración. -Presupuesto -Formación de personal. -Relación con otras instituciones del estado.	Redefinir los procesos de atención de reclamos en función de la optimización en los procesos de pago de indemnizaciones a los familiares o víctimas de accidentes de tránsito.
O3	Aumentar los puntos de atención del FONSAT a nivel nacional.	-Presupuesto. -Relación con otras instituciones estatales.	Ampliar la cobertura de atención del FONSAT para la liquidación de indemnizaciones a más ciudades del Ecuador, a través de oficinas propias o ventanillas de atención
O7	Evaluación de mecanismos para ampliar la cobertura del SOAT para los accidentados.	-Presupuesto. -Relación con otras instituciones estatales. -Relación con aseguradoras.	Realizar el estudio técnico que evalué la posibilidad de ampliar las coberturas pagadas por siniestro a los familiares o víctimas de accidentes de tránsito en el Ecuador}
A2	Diseño de espacios de participación ciudadana en la mejora de la educación vial.	-Publicidad. -Relaciones públicas. -Alianzas con la Policía Nacional. -Relación con otras instituciones estatales.	Fomentar la participación de la comunidad en la prevención de accidentes de tránsito a través de eventos de relaciones públicas
O9	Desarrollar medios de comunicación e interacción con los clientes.	-Relaciones públicas	Definir herramientas de información para los clientes, las mismas que permitan receptor dudas, y denuncias.

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

**Tabla N° 37: Objetivos estratégicos para la perspectiva de procesos internos**

<b>Fuerzas (FODA)</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Impulsor estratégico</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
F1 - F3- F5-F7	Obtención de certificaciones de calidad en el servicios de pago de indemnizaciones.	-Presupuesto. -Proceso de atención de reclamos.	Gestionar la obtención de la certificación ISO 9001:2008 para el FONSAT y sus procesos de atención
D1	Revisión de la misión, visión y valores organizacionales.	-Cultura organizacional -Imagen Institucional -Planificación estratégica	Redefinir el direccionamiento estratégico en correspondencia con la realidad de la organización, la legislación para la que fue creada y las resoluciones de directorio aprobadas.
D4 -A7	Revisión del manual de procesos de la institución.	-Presupuesto -Proceso de atención de reclamos.	Actualizar el manual de procesos operativos de la institución.
D7 -O 5 - D6	Definir lineamientos de participación conjunto entre el FONSAT y la Policía Nacional en la prevención de accidentes de tránsito.	-Imagen Institucional. -Presupuesto. -Relación con otras instituciones estatales.	Diseñar proyectos de vinculación del FONSAT con la sociedad y otras instituciones encargadas de la seguridad.
O2	Creación del área de comunicación social.	-Presupuesto -Recursos humanos -Publicidad	Crear el área de comunicación social para el FONSAT, encargada de la relación con sus públicos de interés.
A3	Definición de un procedimiento de difusión de resultados de gestión del FONSAT.	-Medios de comunicación. -Planificación estratégica.	Definir un proceso de comunicación para la rendición de cuentas y exposición de estadísticas de la labor del FONSAT.
A4	Auditorías de gestión a las instituciones de salud pública.	-Recursos humanos. -Relación con otras instituciones estatales. -Manual del Sistema Operativo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito para los Servicios de Salud Públicos y Privados.	Crear un modelo de auditoría para los servicios médicos recibidos por las víctimas de accidentes de tránsito colaboración con el Ministerio de Salud Pública.

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

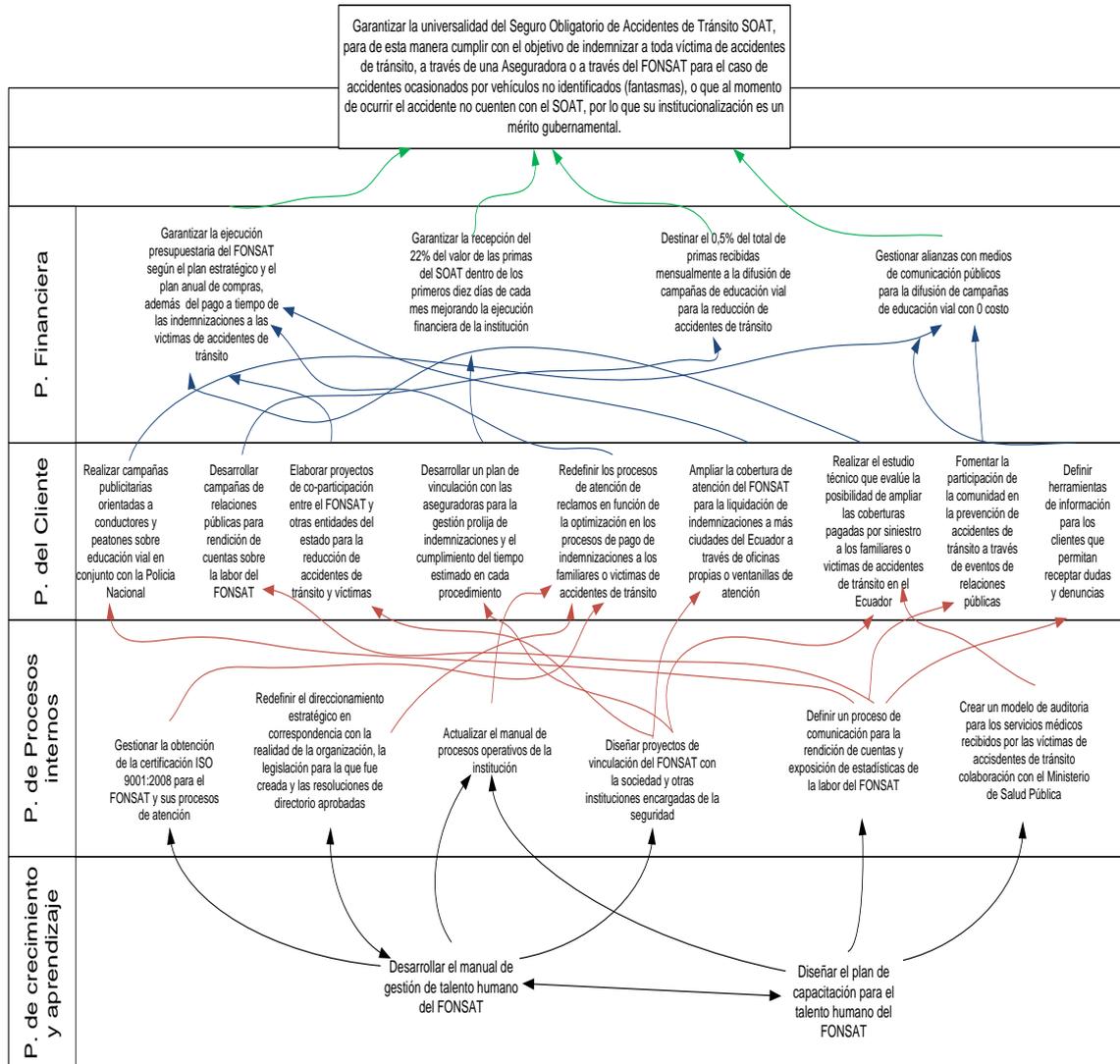
**Tabla N° 38: Objetivos estratégicos para la perspectiva de procesos  
crecimiento y aprendizaje**

<b>Fuerzas (FODA)</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Impulsor estratégico</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
D8	Elaboración de manuales de perfiles, funciones y competencias del personal.	-Recursos humanos. -Productividad.	Desarrollar el manual de gestión de talento humano del FONSAT.
O10 - D9	Plan de capacitación y formación para la meritocracia.	-Recursos humanos -Productividad -Presupuesto	Diseñar el plan de capacitación para el talento humano del FONSAT.

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

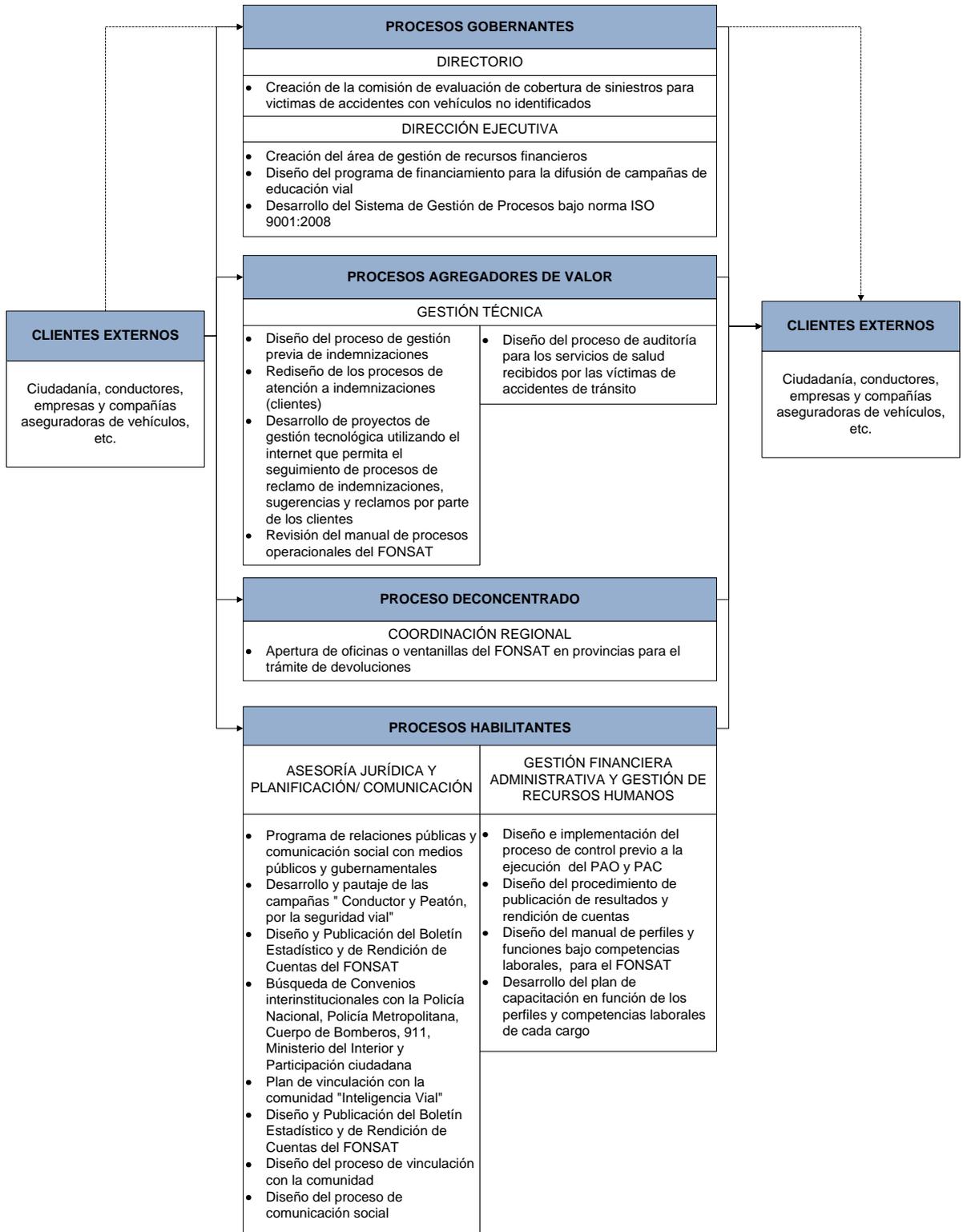
**Gráfico N° 21: Cuadro de mando integral – Relación causa - efecto**



**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

**Gráfico N° 22: Distribución de iniciativas estratégicas según el mapa de proceso y cadena de valor**



Elaborador por: Janneth Capa y Yadira Baldeón

## Establecimiento de iniciativas estratégicas

Desarrollado el mapa estratégico y las relaciones causa - efecto para cada uno de los objetivos estratégicos establecidos por perspectiva para la planificación del FONSAT, se han definido las estrategias a implementar para la mejora de la posición actual de la institución con miras a optimizar la gestión financiera de la organización en beneficio de las víctimas de accidentes de tránsito y sus familiares.

Las tablas que se muestran a continuación exponen las estrategias según cada objetivo, el año en que se proyecta dar inicio a la ejecución estratégica y el año en que concluirá, que para el caso es el año 2017, en función de la planificación cuatrianual correspondiente al periodo gubernamental en coherencia con lo expresado en el Estatuto Orgánico de la Institución; además se expone la dirección o unidad responsable de implementar las iniciativas estratégicas.

**Tabla N° 39: Iniciativas estratégicas Perspectiva Financiera**

	<b>Objetivo</b>	<b>Iniciativa estratégica</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable</b>
PERSPECTIVA FINANCIERA	Garantizar la ejecución presupuestaria del FONSAT según el plan estratégico y el plan anual de compras, además del pago a tiempo de las indemnizaciones a las víctimas de accidentes de tránsito	Diseño e implementación del proceso de control previo a la ejecución del PAO y PAC	2014	2017	Dirección ejecutiva / Unidad de Planificación
	Garantizar la recepción del 22% del valor de las primas del SOAT dentro de los primeros diez días de cada mes mejorando la ejecución financiera de la institución	Creación del área de gestión de recursos financieros	2013	2017	Dirección Administrativa Financiera / Área de gestión financiera
	Destinar el 0,5% del total de primas recibidas mensualmente a la difusión de campañas de educación vial para la reducción de accidentes de tránsito	Diseño del programa de financiamiento para la difusión de campañas de educación vial	2014	2017	Dirección Administrativa Financiera / Área de gestión financiera
	Gestionar alianzas con medios de comunicación públicos para la difusión de campañas de educación vial con 0 costo	Programa de relaciones públicas y comunicación social con medios públicos y gubernamentales	2014	2017	Dirección Administrativa Financiera / Área de gestión financiera y Servicios Institucionales

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

**Tabla N° 40: Iniciativas estratégicas Perspectiva de Cliente**

	<b>Objetivo</b>	<b>Iniciativa estratégica</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable</b>
PERSPECTIVA DE CLIENTE	Realizar campañas publicitarias orientadas a conductores y peatones sobre educación vial en conjunto con la Policía Nacional.	Desarrollo y pauta de las campañas " Conductor y Peatón, por la seguridad vial"	2014	2017	Dirección de Comunicación Social ( Por Crear)
	Desarrollar campañas de relaciones públicas para rendición de cuentas sobre la labor del FONSAT.	Diseño y Publicación del Boletín Estadístico y de Rendición de Cuentas del FONSAT	2013	2017	Unidad de Planificación / Dirección de Comunicación Social ( Por Crear)
	Elaborar proyectos de co-participación entre el FONSAT y otras entidades del estado para la reducción de accidentes de tránsito y víctimas.	Búsqueda de Convenios interinstitucionales con la Policía Nacional, Policía Metropolitana, Cuerpo de Bomberos, 911, Ministerio del Interior y Participación ciudadana	2014	2017	Unidad de Planificación / Dirección Técnica
	Desarrollar un plan de vinculación con las aseguradoras para la gestión prolija de indemnizaciones y el cumplimiento del tiempo estimado en cada procedimiento.	Diseño del proceso de gestión previa de indemnizaciones	2013	2013	Unidad de Planificación / Dirección Técnica
	Redefinir los procesos de atención de reclamos en función de la optimización en los procesos de pago de indemnizaciones a los familiares o víctimas de accidentes de tránsito.	Rediseño de los procesos de atención a indemnizaciones (clientes)	2013	2013	Unidad de Planificación / Dirección Técnica
	Ampliar la cobertura de atención del FONSAT para la liquidación de indemnizaciones a más ciudades del Ecuador a través de oficinas propias o ventanillas de atención.	Apertura de oficinas o ventanillas del FONSAT en provincias para el trámite de devoluciones	2014	2017	Dirección ejecutiva / Unidad de Planificación / Dirección técnica
	Realizar el estudio técnico que evalúe la posibilidad de ampliar las coberturas pagadas por siniestro a los familiares o víctimas de accidentes de tránsito en el Ecuador.	Creación de la comisión de evaluación de cobertura de siniestros para víctimas de accidentes con vehículos no identificados	2014	2014	Dirección ejecutiva / Dirección Jurídica / Dirección Técnica
	Fomentar la participación de la comunidad en la prevención de accidentes de tránsito a través de eventos de relaciones públicas.	Plan de vinculación con la comunidad "Inteligencia Vial"	2015	2015	Dirección de Comunicación Social ( Por Crear)
	Definir herramientas de información para los clientes que permitan receptor dudas y denuncias.	Desarrollo de proyectos de gestión tecnológica utilizando La Internet que permita el seguimiento de procesos de reclamo de indemnizaciones, sugerencias por parte de los clientes	2015	2015	Dirección de Comunicación Social ( Por Crear) / Dirección Financiera / Dirección Técnica

**Fuente:** Elaboración propia **Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

**Tabla N° 41: Iniciativas estratégicas Perspectiva de Procesos Internos**

	<b>Objetivo</b>	<b>Iniciativa estratégica</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable</b>
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Gestionar la obtención de la certificación ISO 9001:2008 para el FONSAT y sus procesos de atención.	Desarrollo del Sistema de Gestión de Procesos bajo norma ISO 9001:2008	2015	2015	Unidad de Planificación / Dirección Técnica
	Redefinir el direccionamiento estratégico en correspondencia con la realidad de la organización, la legislación para la que fue creada y las resoluciones de directorio aprobadas.	Implementación de las jornadas de planificación y seguimiento anual de planificación estratégica	2014	2014	Unidad de Planificación / Dirección Técnica
	Actualizar el manual de procesos operativos de la institución.	Revisión del manual de procesos operacionales del FONSAT	2014	2014	Unidad de Planificación / Dirección Técnica
	Diseñar proyectos de vinculación del FONSAT con la sociedad y otras instituciones encargadas de la seguridad.	Diseño del proceso de vinculación con la comunidad	2014	2014	Unidad de Planificación / Dirección Técnica
	Crear el área de comunicación social para el FONSAT, encargada de la relación con sus públicos de interés.	Diseño del proceso de comunicación social	2014	2014	Unidad de Planificación / Dirección Técnica
	Definir un proceso de comunicación para la rendición de cuentas y exposición de estadísticas de la labor del FONSAT.	Diseño del procedimiento de publicación de resultados y rendición de cuentas	2014	2014	Unidad de Planificación / Dirección Técnica
	Crear un modelo de auditoría para los servicios médicos recibidos por las víctimas de accidentes de tránsito colaboración con el Ministerio de Salud Pública.	Diseño del proceso de auditoría para los servicios de salud recibidos por las víctimas de accidentes de tránsito	2015	2015	Unidad de Planificación / Dirección Técnica / Dirección Jurídica

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

**Tabla N° 42: Iniciativas estratégicas Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

	<b>Objetivo</b>	<b>Iniciativa estratégica</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable</b>
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar el manual de gestión de talento humano del FONSAT.	Diseño del manual de perfiles y funciones bajo competencias laborales, para el FONSAT.	2014	2017	Unidad de Administración de RRHH / Unidad de Planificación
	Diseñar el plan de capacitación para el talento humano del FONSAT.	Desarrollo del plan de capacitación en función de los perfiles y competencias laborales de cada cargo.	2014	2017	Unidad de Administración de RRHH

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón.

## **CAPÍTULO V**

### **PRESUPUESTO**

La ejecución de las iniciativas estratégicas propuestas en el Cuadro de Mando Integral para el FONSAT, deben pasar a formar parte del Plan Anual de Compras (PAC) de la institución, para ello se ha elaborado el presupuesto que detalla las actividades a desarrollar por cada una de las estrategias y el valor estimado del costo de cada una. En la valoración se ha tomado en cuenta la necesidad de contratar proveedores externos y los gastos derivados de representación y eventos de relaciones públicas y comunicación necesarios para mejorar la gestión de la institución.

Los presupuestos se han dividido según cada perspectiva y deberán ser anexados a la Proforma Presupuestaria para el año 2014.

**Tabla N° 43: Presupuesto para iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva financiera**

	<b>Iniciativa estratégica</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Diseño e implementación del proceso de control previo a la ejecución del PAO y PAC	2014	2017	1. Levantamiento de información 2. Diseño del proceso de control previo 3. <b>Elaborador por:</b> del manual de procesos 4. Desarrollo de indicadores 5. Publicitación e implementación	\$ 350,00
	Creación del área de gestión de recursos financieros	2013	2017	1. Modificación del estatuto orgánico para la adhesión de la nueva área 2. Análisis presupuestario 3. Selección y Contratación de personal para el área (2 vacantes) 4. Inducción e inicio de actividades	\$ 1.802,00
	Diseño del programa de financiamiento para la difusión de campañas de educación vial	2014	2017	1. Revisión de alianzas con otros actores involucrados en la seguridad vial 2. Análisis del presupuesto actual de difusión 3. Desarrollo del programa de financiamiento para campañas de educación vial 4. Exposición a los involucrados 5. Negociación y Aprobación del proyecto 6. Implementación	\$ 3.250,00
	Programa de relaciones públicas y comunicación social con medios públicos y gubernamentales	2014	2017	1. Definición de la estrategia de relaciones públicas 2. Determinación de objetivos comunicacionales 3. <b>Elaborador por:</b> de bases para concurso de compra de servicios de publicidad y relaciones públicas 4. Publicación del proceso en portal INCOP 5. Contratación de proveedor 6. Implementación de estrategias 7. Control e indicadores de cumplimiento	\$ 15.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 20.402,00</b>

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

El total presupuestado para actividades relacionadas con la perspectiva financiera son de 20.402 dólares.

**Tabla N° 44: Presupuesto iniciativas estratégicas y actividades perspectiva de cliente**

	<b>Iniciativa estratégica</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTE</b>	Desarrollo y pauta de las campañas " Conductor y Peatón, por la seguridad vial"	2014	2017	1. Definición del mensaje de la campaña y descripción del proyecto de comunicación 2. <b>Elaborador por:</b> de bases para concurso de compra de servicios de publicidad y relaciones públicas 3. Publicación del proceso en portal INCOP 4. Contratación de proveedor 5. Implementación de estrategias 6. Control e indicadores de cumplimiento	\$ 80.000,00
	Diseño y Publicación del Boletín Estadístico y de Rendición de Cuentas del FONSAT	2013	2017	1. Levantamiento y recopilación de la información 2. Desarrollo y diagramación del boletín 3. <b>Elaborador por:</b> de las bases para proceso de compras públicas 4. Publicación, selección y contratación del proveedor 5. Impresión y difusión del boletín estadístico	\$ 3.000,00
	Búsqueda de Convenios interinstitucionales con la Policía Nacional, Policía Metropolitana, Cuerpo de Bomberos, 911, Ministerio del Interior y Participación ciudadana	2014	2017	1. Diseño de la propuesta de alianza con entidades de seguridad y control vial 2. Reunión de Lobbying para promoción de las alianzas 3. Identificación de posibles aliados 4. Discusión de términos de convenios 5. Publicación y relaciones públicas 6. Firma	\$ 1.500,00
	Diseño del proceso de gestión previa de indemnizaciones	2013	2013	1. Levantamiento de información 2. Diseño del proceso de gestión previa de indemnizaciones 3. <b>Elaborador por:</b> del manual de procesos 4. Desarrollo de indicadores 5. Publicación e implementación del proceso	\$ 350,00
	Rediseño de los procesos de atención a indemnizaciones (clientes)	2013	2013	1. Análisis de acciones correctivas y acciones preventivas 2. Identificación de re procesos 3. Descripción de la mejora 4. Desarrollo de indicadores 5. Publicación e implementación del nuevo proceso	\$ 0,00
	Apertura de oficinas o ventanillas del FONSAT en provincias para el trámite de devoluciones	2014	2017	1. Análisis de la factibilidad de crear nuevas oficinas 2. Desarrollo del proyecto de creación de agencias 3. Aprobación y publicación del proyecto 4. Análisis presupuestario 5. Aprobación presupuestaria y ejecución del proyecto	\$ 2.000,00

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

**Tabla N° 45: Presupuesto para iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de cliente (continuación)**

	<b>Iniciativa estratégica</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTE</b>	Creación de la comisión de evaluación de cobertura de siniestros para víctimas de accidentes con vehículos no identificados	2014	2014	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunión de trabajo con organizaciones relacionadas con la emisión del SOAT</li> <li>2. Desarrollo del proyecto de aplicación de coberturas</li> <li>3. Envío del proyecto a entidades de control Superintendencia de Banco y Seguros, Presidencia de la República</li> <li>4. Aprobación / Negativa</li> </ol>	\$ 400,00
	Plan de vinculación con la comunidad "Inteligencia Vial"	2015	2015	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de sitios para impulsar y capacitar</li> <li>2. <b>Elaborador por:</b> del plan de comunicación</li> <li>3. Contratación de personal eventual para realización de impulsarán y cursos</li> <li>4. Ejecución de actividades</li> <li>5. Control y cálculo de indicadores de cumplimiento</li> </ol>	\$ 11.360,00
	Desarrollo de proyectos de gestión tecnológica utilizando la internet que permita el seguimiento de procesos de reclamo de indemnizaciones, sugerencias y reclamos por parte de los clientes	2015	2015	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de involucrados</li> <li>2. Matriz del proyecto (Objetivos, propósitos y estrategias)</li> <li>3. Publicación en el portal de compras públicas</li> <li>4. Selección del proveedor y contratación</li> <li>5. Desarrollo del sistema</li> <li>6. Pruebas de funcionamiento</li> <li>7. Ajustes</li> <li>8. Recepción y aprobación</li> <li>9. Implementación</li> </ol>	\$ 15.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 113.610,00</b>

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

El valor estimado para inversión en acciones estratégicas orientadas al cliente del FONSAT son de 113.610 dólares.

**Tabla N° 46: Presupuesto para iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de procesos internos**

	<b>Iniciativa estratégica</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	Desarrollo del Sistema de Gestión de Procesos bajo norma ISO 9001:2008	2015	2015	1. Revisión de procesos y mejoras para obtención de norma ISO 9001:2008 2. Contratación de empresa pública de certificación - Organismo Ecuatoriano de Acreditación 3. Auditoría de certificación 4. Ajustes al Sistema 5. Certificación ISO 6. Formación de equipo auditor	\$ 5.000,00
	Implementación de las jornadas de planificación y seguimiento anual de planificación estratégica	2014	2014	1. <b>Elaborador por:</b> de cronograma de reuniones de trabajo 2. Convocatoria 3. Agenda a tratar 4. Revisión de Indicadores por proceso 5. Compromisos estratégicos	\$ 0,00
	Revisión del manual de procesos operacionales del FONSAT	2014	2014	1. Análisis de los procesos actuales en función de la norma ISO 9001:2008 2. Simulación de auditoría 3. Levantamiento de no conformidades mayores y menores 4. Recepción de acciones correctivas y de mejora	\$ 0,00
	Diseño del proceso de vinculación con la comunidad	2014	2014	1. Levantamiento de información 2. Diseño del proceso de vinculación con la comunidad 3. <b>Elaborador por:</b> del manual de procesos 4. Desarrollo de indicadores 5. Publicación e implementación	\$ 350,00
	Diseño del proceso de comunicación social	2014	2014	1. Levantamiento de información 2. Diseño del proceso de comunicación social 3. <b>Elaborador por:</b> del manual de procesos 4. Desarrollo de indicadores 5. Publicación e implementación	\$ 350,00
	Diseño del procedimiento de publicación de resultados y rendición de cuentas	2014	2014	1. Levantamiento de información 2. Diseño del proceso de publicación de resultados y rendición de cuentas 3. <b>Elaborador por:</b> del manual de procesos 4. Desarrollo de indicadores 5. Publicación e implementación	\$ 350,00
	Diseño del proceso de auditoría para los servicios de salud recibidos por las víctimas de accidentes de tránsito	2015	2015	1. Levantamiento de información 2. Diseño del proceso de auditoría de salud 3. <b>Elaborador por:</b> del manual de procesos 4. Desarrollo de indicadores 5. Publicación e implementación	\$ 350,00
	<b>TOTAL</b>				

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

El presupuesto para actividades relacionadas con los procesos internos es de 6.400 dólares.

**Tabla N° 47: Presupuesto para iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de procesos internos**

	<b>Iniciativa estratégica</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Diseño del manual de perfiles y funciones bajo competencias laborales, para el FONSAT	2014	2017	1. Análisis por cargo, perfil y competencias laborales según el MRL 2. Levantamiento de perfiles y competencias ( Contratación de proveedor externo) 3. <b>Elaborador por:</b> del manual de cargos 4. Definición de indicadores de desempeño por cada cargo 5. Socialización para cada funcionario 6. Implementación	\$ 15.000,00
	Desarrollo del plan de capacitación en función de los perfiles y competencias laborales de cada cargo	2014	2017	1. Levantamiento de necesidades de capacitación según formato MRL 2. Planificación de eventos de capacitación según perfiles 3. Ejecución de eventos de capacitación 4. Evaluación y réplica de los conocimientos adquiridos 5. <b>Elaborador por:</b> de indicadores	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>					\$ 15.000,00

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

Para el desarrollo de actividades relacionadas con la mejora del talento humano el costo de implementación será de 15.000 dólares. La siguiente tabla proyecta el total de la inversión para la implementación del plan estratégico.

**Tabla N° 48: Presupuesto total para inversión en el plan**

<b>Perspectiva</b>	<b>Monto</b>
Perspectiva financiera	\$ 20.402,00
Perspectiva de cliente	\$ 113.610,00
Perspectiva de procesos internos	\$ 6.400,00
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	\$ 15.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 155.412,00</b>

**Elaborador por:** Janneth Capa y Yadira Baldeón

El total de gasto en la implementación del plan propuesto es de 155.412,00 dólares, que se deberán anexar a la proforma presupuestaria y que representan el 1,05% del total de ingresos generados por la venta del SOAT al año 2011.

## CONCLUSIONES

- El problema identificado en el FONSAT, corresponde a la necesidad de mejorar los procesos y procedimientos en la atención de siniestros que no permiten identificar un lineamiento continuo en el proceso.
- La ineficiencia en la gestión de los procesos ha hecho del FONSAT una institución de lenta evolución, por lo que se ha visto relegada por el no cumplimiento de objetivos institucionales.
- La venta del SOAT es de exclusiva propiedad de las empresas de seguros privadas, las mismas de igual manera deberán cubrir los gastos generados por el vehículo asegurado.
- El proceso de reclamación contemplado dentro de los procesos agregadores de valor del FONSAT, no mantienen una retroalimentación en la secuencia del proceso por lo que al no completar alguno de los subprocesos, el proceso principal debe ser reiniciado.
- La evaluación interna realizada arrojó como resultado el poco aprovechamiento de las fortalezas de la institución para combatir las debilidades de la misma, razón por la cual la operación interna es deficiente.
- El análisis externo permitió concluir que las oportunidades que se presentan en el medio en el que se desarrolla el FONSAT están siendo aprovechadas, mientras que se nota la falta de estrategias que ayuden a prevenir las amenazas que se presentan en el sector.
- La definición de objetivos estratégicos corporativos por perspectivas permite establecer planes de cumplimiento en las actividades a desarrollar para el mejoramiento del servicio, apuntando en esencia a brindar un servicio de calidad para el cliente.
- Los planes desarrollados por perspectiva según el cuadro de mando integral incluye la participación de todas las áreas del FONSAT, con el fin de vincular activamente la participación en pro de la consecución de cada uno de los objetivos propuestos.
- El presupuesto de implementación del plan representa el 1,05% del total promedio de ingresos por la venta del SOAT en el año 2011, lo que indica que es viable su aplicación por no exceder el presupuesto de la institución.

## RECOMENDACIONES

- Realizar un análisis exhaustivo interno de los procesos y procedimientos que afectan directamente a la relación con el usuario, identificando donde se generan los cuellos de botella que hacen que la gestión se retrase.
- Intervención activa de los actores en el desarrollo de objetivos departamentales alineados con la misión, visión y valores institucionales.
- Establecer planes de acción conjuntas con las aseguradoras que venden el SOAT para definir nuevas estrategias de promoción destinadas a informar de los beneficios del mismo a los consumidores.
- Al ser una empresa de carácter público debe aprovechar las ventajas y oportunidades que representan ser una institución de este tipo, con el fin de brindar un servicio de calidad a sus usuarios.
- Comprometer a la Dirección Ejecutiva del FONSAT a implementar el plan propuesto con visión de mejoramiento de la institución.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Cabello. María (2004). *Administración. Gestión y comercialización de la pequeña empresa*. Madrid: Ediciones Akal.
- David. Fred (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall México.
- Diario La Hora. *Pida asistencia para cobrar el SOAT*. Publicado el lunes. 22 de Agosto de 2011. Tomado de: <http://www.lahora.com.ec>
- El Diario. (2013). *Muertos Por accidentes de tránsito*, Publicado en <http://www.eldiario.com.ec>
- Fonsat (2008). *Definición de la empresa*. Publicado en: <http://www.fonsat.gob.ec>
- Fonsat. (2008). *RESOLUCIÓN NRO.007-FONSAT-2008*. Directorio de la Unidad Técnica de Administración del Fondo de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito
- Fonsat (2008). *Manual de Procedimientos Operativos FONSAT*. Quito: FONSAT.
- Hellriegel. D y Slocum. J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: South-Western/Cengage Learning.
- Instituto Tecnológico De Sonora. *Semaforización Balanced Scorecard*. Publicado en: <http://biblioteca.itson.mx>
- Kotler. Philip (2002). *Dirección de marketing*. México: Prentice Hall.
- Lambin. Jena Jaques (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw Hill.
- Lora. Eduardo. (2009) *Informe sectorial. Ecuador: Mercado de seguros*. Quito: Pacific Credit Rating.
- Malgioglio. (2002). *Distintos Enfoques de Capital Intelectual. Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas de la Universidad Nacional de Rosario*. Argentina: Escuela de Contabilidad.
- Mintzberg. Quinn & Boyer (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Norton. D. y Kaplan. R. *Cuadro de mando integral*. Barcelona: . Gestión 2000.
- Porter. Michael (2004). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.

- Porter. Michael E. (2001). *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental. México.
- Robbins. Stephen & Coulter. (2010). *Fundamentos de administración*. México: Pearson.
- Servicio De Rentas Internas. (2012) *Código Internacional Industrial Uniforme*. Cuarta Revisión.
- SOAT, (2008). *Información sobre pago de indemnizaciones*. Publicada en: <http://www.soatecuador.com>
- SOAT. (2008). Publicado en: <http://www.soatecuador.info>
- Superintendencia De Bancos Y Seguros. (2013). *Indicadores*. <http://www.sbs.gob.ec>
- Tanaka. Guillermo (2005). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*. Perú: Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Tobar. Paulina. (2011). *Comportamiento del sistema de seguros privados. Visión consolidada de la industria*. Quito: Superintendencia de Bancos y Seguros. Dirección Nacional de Estudios. Subdirección de Estudios.
- Universidad Rey Juan Carlos. (2007). *Cuadro de Mando Integral: Una herramienta de gestión al servicio de las empresas*. España: Universidad Rey Juan Carlos.

C/ Juan León Mera N25-16 y Colón  
Quito - Ecuador  
Tfno: 02-2529589 Celular: 09-3321600

**DESARROLLO DE ASISTENCIA**

---

**CONSULTORÍA:**

**“ MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS  
OPERATIVOS  
DEL FONSAT”**

**FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE  
ACCIDENTES DE TRANSITO - FONSAT**

Borrador v.2.0

**18 DE DICIEMBRE DE 2008**

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>2</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

## INDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.1	<b>PROPÓSITO .....</b>	<b>4</b>
1.2	<b>ALCANCE .....</b>	<b>4</b>
1.3	<b>DEFINICIONES, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS .....</b>	<b>5</b>
1.3.1	DEFINICIONES .....	5
1.3.2	ACRÓNIMOS.....	5
1.3.3	ABREVIATURAS .....	6
1.4	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>6</b>
1.5	<b>VISION GENERAL DEL DOCUMENTO .....</b>	<b>6</b>
1.6	<b>INTERPRETACIÓN GENERAL DEL DOCUMENTO .....</b>	<b>7</b>
1.7	<b>GESTION DE COPIAS .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>DESCRIPCIÓN GENERAL.....</b>	<b>10</b>
2.1	<b>FUNCIONES DEPARTAMENTALES .....</b>	<b>10</b>
2.2	<b>ORGANIGRAMA JERÁRQUICO .....</b>	<b>11</b>
2.3	<b>LISTADO DE PROCESOS.....</b>	<b>11</b>
2.4	<b>RESTRICCIONES .....</b>	<b>12</b>
2.5	<b>REVISIONES .....</b>	<b>12</b>
2.6	<b>SUPOSICIONES Y DEPENDENCIAS.....</b>	<b>12</b>
2.6.1	SUPOSICIONES .....	12
2.6.2	DEPENDENCIAS .....	12
<b>3</b>	<b>PROCESOS DE ATENCIÓN DE RECLAMOS .....</b>	<b>13</b>
3.1	<b>PROCESOS DE RECLAMO .....</b>	<b>13</b>
3.1.1	POR FALLECIMIENTO Y GASTOS FUNERARIOS .....	13
3.1.2	INDEMNIZACIÓN POR DISCAPACIDAD.....	23
3.1.3	POR GASTOS MÉDICOS .....	33
3.1.4	POR GASTOS DE TRASLADO.....	44
3.2	<b>PROCESOS INFORMÁTICOS Y ESTADÍSTICOS.....</b>	<b>53</b>

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>3</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

3.2.1	ALTA DE FORMULARIO DE INGRESO .....	53
3.2.2	ACTUALIZACIÓN DE DATOS .....	54
3.2.3	CONCLUSIÓN DE UN TRÁMITE.....	54
<b>ANEXOS</b> .....		<b>55</b>
<b>A.- DOCUMENTOS GENERADOS POR EL FONSAT</b> .....		<b>55</b>
<b>B.- NORMATIVA DE REFERENCIA</b> .....		<b>56</b>

[ESPACIO EN BLANCO](#)

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>4</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 PROPÓSITO

El Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito es una entidad estatal, creada con el fin de universalizar el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, la misma que por su carácter de unidad técnica facilita las solicitudes de indemnización a las que pueden tener derecho como consecuencia de accidentes de tránsito; los expedientes, como es lógico suponer, provienen de los puntos más remotos de la patria. Al recibirlos debe iniciar un proceso de comprobación de la documentación y validación de la misma, así como una liquidación o ajuste de los montos de indemnización y otras tareas pertinentes. Dada la reciente creación de esta institución no cuenta con un manual de procedimientos interno para facilitar los procesos de forma operativa y práctica.

El FONSAT ha solicitado un proceso de asistencia técnica cuyo resultado sea la redacción de un manual operativo que recoge todos los procesos, procedimientos y requisitos, constituyéndose en un referente único y guía para el trabajo que se realiza en la gestión y tratamiento de expedientes de indemnizaciones, así como la reposición de gastos médicos.

### 1.2 ALCANCE

Una vez identificados los parámetros se ha procedido al desarrollo sistemático de cada uno de ellos y se han establecido las relaciones necesarias entre ellos para el correcto análisis y utilización de los mismos.

Para ello se realizó la redacción de un primer esquema del manual de procedimientos en el cual se establecieron las etapas de atención del reclamo como se presenta a continuación:

Un resumen de los procesos en grandes rasgos podría ser el siguiente:

- 1.- VERIFICACIÓN DE COBERTURA
- 2.- VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN
- 3.- ASESORÍA LEGAL
- 4.- REVISIÓN FINAL
- 5.- LIQUIDACIÓN DE RECLAMOS

También se puede determinar, en unión con el responsable del trámite, la posibilidad de ejercer el derecho de subrogación o repetición y recupero de los valores por parte del FONSAT contra terceros o compañías de seguros, ya sea por dolo, errores en la tramitación o resultados derivados de las investigaciones policiales.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>5</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO MPO/08	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

### 1.3 DEFINICIONES, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

#### 1.3.1 DEFINICIONES

<b>Accidente de tránsito:</b>	Hecho ocasionado por un vehículo automotor en circulación en la vía pública ó privada con acceso al público.
<b>Beneficiario:</b>	Persona que tiene derecho a percibir una indemnización o pago.
<b>Expediente:</b>	Conjunto de todos los papeles correspondientes a un asunto. Se usa señaladamente hablando de la serie ordenada de actuaciones administrativas.
<b>Indemnización:</b>	El hecho de resarcir de un daño o perjuicio por medio de una contraprestación económica
<b>Procuración:</b>	Comisión o poder que alguien da a otra persona para que en su nombre haga o ejecute algo.
<b>Programa informático:</b>	Conjunto unitario de instrucciones que permite a un ordenador realizar funciones diversas, como el seguimiento, manejo y control de trámites.
<b>Prestación:</b>	Servicio que alguien recibe o debe recibir en virtud de un contrato o de una obligación legal
<b>Reclamo:</b>	Acción de pedir o exigir con derecho o con instancia algo
<b>Repetición:</b>	El hecho de reclamar contra tercero, a consecuencia de evicción o pago realizados por el FONSAT.
<b>Trámite:</b>	El conjunto de estados, actividades o diligencias que hay que recorrer en un proceso hasta su conclusión.
<b>Víctima:</b>	Cualquier persona que en calidad de peatón, conductor o pasajero resulte afectada en su integridad física a consecuencia de un accidente de tránsito.

#### 1.3.2 ACRÓNIMOS

<b>DE</b>	Dirección Ejecutiva
<b>FONSAT</b>	Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito
<b>MPO</b>	Manual de Procedimientos Operativos
<b>SOAT</b>	Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito
<b>pdf</b>	Siglas del formato electrónico adobe acrobat

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>6</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

### 1.3.3 ABREVIATURAS

<b>Doc.</b>	Documento
<b>Dpto.</b>	Departamento
<b>Dtor.</b>	Director
<b>Gral.</b>	General
<b>Veh.</b>	Vehículo

### 1.4 REFERENCIAS

#### 1.- Normativa

- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, agosto 2008.
- Ley Orgánica de Salud.
- Reglamento del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito. Decreto No. 809, emitido el 19 de diciembre de 2007 y publicado en el R.O. del 2 de enero de 2008.
- Póliza del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. 10 de Enero de 2008
- Manual del Sistema Operativo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Enero 2008
- Tarifario de Prestaciones de Salud para el SOAT, Ministerio de Salud Pública del Ecuador. 9 de Enero de 2008
- Acuerdo ministerial que regula el funcionamiento del FONSAT, Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos, Acuerdo No. 12. Del 23 de Enero de 2008.
- Lista oficial y vigente de precios de medicamentos de uso humano para aplicación del SOAT al 20 de Marzo de 2008.

### 1.5 VISION GENERAL DEL DOCUMENTO

Este documento se estructura en tres partes, la primera que detalla las partes comunes y generales del documento, donde se deben ejecutar tareas generales al FONSAT y sobre el manejo y características de este MPO.

La segunda parte contiene una visión global del Manual donde se especifican la estructura organizativa del FONSAT, las funciones departamentales que establecen áreas de responsabilidad, los diferentes procesos desde un punto de vista general y las relaciones de este documento con otros como normativa conexas, dependencias y suposiciones.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>7</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

La tercera parte especifica los diferentes procesos una vez éstos han sido reformados y se proponen los alcances de cada uno en la metodología escogida que identifica áreas de tratamiento, comenzando con la introducción, requisitos o entradas al proceso, el procedimiento en sí en base a actividades y finalmente sus salidas subprocedimientos o documentos de respaldo, definiendo los responsables de cada fase, plazos y el diagrama de bloques con dos tipos de grafismo, por actividades (normalmente denominado por procesos) y por departamentos (modelo de responsabilidad). Finalmente se detallan singularidades a los procesos, así como los subprocedimientos de manejo estadístico, control documental y actualización de la información.

La parte de anexos contiene el listado de los documentos generados internamente y la normativa de referencia.

## **1.6 INTERPRETACIÓN GENERAL DEL DOCUMENTO**

Los diferentes parámetros incluidos en las cajas al pie y cabecera del documento significan lo siguiente:

**Departamento:** es encargado de las modificaciones y la difusión de este documento, así como la firma de responsabilidad del mismo

**Número de página:** indica el orden de la página dentro del documento.

**Original/Copia:** Indica si se trata del documento original que debe reposar en el archivo de la máxima autoridad operativa del FONSAT o si se trata de una copia qué número de copia es. (COPIA: #). La máxima autoridad deberá un registro de copias entregadas, por fecha, responsables, así como de entregas parciales de páginas.

**Código:** es la abreviatura del nombre del documento:

M → manual

P → Procedimientos

O → Operativos

/08 → por ser la versión realizada en el año 2008

**Fecha:** indica la fecha de la última versión de dicha página

**Revisión:** indica la última versión de todo el documento, cada vez que una página es alterada o modificada automáticamente se debe cambiar la versión del documento. Esta puede ser una versión mayor o cambio significativo en el documento y para ello se incrementa el número a la izquierda del punto (.) y se encera el número de la derecha; o un cambio simple o sencillito que genera una

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>8</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

versión menor y para ello se debe incrementar el número a la derecha del punto (.)

Por ejemplo si estamos en la versión 1.1 y queremos hacer un cambio mayor pasaríamos a la versión 2.0 o si quisiéramos un cambio menor pondríamos 1.2

**Restricción:** indica el nivel de acceso al documento y sus partes. Las siguientes niveles:

- Sin restricción, accesible para cualquier usuario
- Interno, sólo accesible para personal del FONSAT y colaboradores
- Restringido, sólo accesible para el departamento responsable

**Fecha de vigencia:** indica la fecha hasta la que puede ser consultado el documento, momento en el que debe ser de nuevo ratificado cambiando la fecha de vigencia o reformado en parte o su totalidad.

**Estado:** indica el proceso en el que se encuentra el documento, sólo cuando pasa de *borrador* a *definitivo* es mandatorio para sus usuarios y la organización, mientras tanto es sólo referencial. El Estado lo debe cambiar la máxima Autoridad por instancia del Director Ejecutivo, según las funciones detalladas en las normas de referencia.

#### **Cuadro de Firmas de responsabilidad:**

**Elaborado por:** indica la autoría del documento o de parte de él, es decir el redactor inicial del mismo. Esta persona normalmente tiene o entrega los archivos electrónicos del mismo.

**Revisado por:** indica el responsable departamental que autoriza y ratifica el contenido del documento o parte de él, y está en correspondencia con el cuadro de la parte superior del departamento.

**Autorizado por:** indica el máximo responsable de la institución que sumilla y ratifica el contenido del documento, así como autoriza la difusión y distribución en base al *Estado* y *Restricción de Uso*.

#### **Características generales:**

- Cada página, capítulo o sección pueden tener diferentes parámetros en base a las diferentes actualizaciones de la misma, pero el cuadro de firmas debe estar completo para que el cambio tenga vigencia y surta efecto.
- El documento lo debe guardar la Dirección Ejecutiva y debe distribuirlo conforme se creen cambios pudiendo entregar sólo las hojas modificadas que sustituyen a las anteriores. La DE debe tener siempre a disposición de los

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>9</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

usuarios la última versión del documento, ya que se trata de la máxima autoridad. Esta responsabilidad es delegable a otro departamento.

- El número de copias del documento que deben imprimirse es igual al número de departamentos con acceso sin restricción que tenga el documento. Las copias entregadas deben estar registradas en un hoja de entregas que mantendrá la máxima autoridad o quien ésta delegue.

### **1.7 GESTION DE COPIAS**

Todo sistema de manejo de documentación como manuales e instructivos requiere tener bajo control gran cantidad de documentación. El control de la documentación es importante siempre, pero la aplicación de la Norma exige un rigor mayor que el acostumbrado.

Se debe establecer un enlace de cada elemento de los listados al archivo correspondiente, de forma que podamos acceder a la documentación rápidamente.

Para completar el sistema de gestión documental, es necesario que se implante una política de permisos de acceso a los archivos digitales (compartidos en red), realizar copias de seguridad de los archivos, establecer metodologías de distribución, tales como la entrega de cada copia controlada al responsable de cada departamento y que sea este directivo quien entregue de forma total o parcial el documento a sus subordinados, y retirada de los documentos que además están en formato papel, establecer un método para la gestión de la documentación digital obsoleta. Dado que los originales de los documentos están en formato digital, se deberá fijar la metodología para evidenciar la aprobación de un documento (p.e. colocando la firma del responsable escaneada, guardar después el original en pdf, y distribuir por red el pdf, con las políticas de acceso que convengan).

**ESPACIO EN BLANCO**

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>10</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

## 2 DESCRIPCIÓN GENERAL

Este capítulo tiene como propósito especificar de forma global las partes más importantes del manual y definir las áreas de responsabilidad de los diversos actores que manejarán los trámites dentro del FONSAT.

### 2.1 FUNCIONES DEPARTAMENTALES

En este acápite se detallan las funciones asociadas al trámite de Reclamos de cada Departamento o instancia implicada al FONSAT.

#### **Unidad de Recepción**

Funciones:

- Asesorar a los usuarios externos del FONSAT.
- Recepción de documentos.
- Ingresar el trámite en el sistema informático, generar y continuar el número de orden.

#### **Departamento de Reclamos**

Funciones:

- Revisión de los documentos y trámites
- Clasificación y separación de las carpetas.
- Solicitud de documentos adicionales.
- Atención al usuario en el seguimiento de un trámite.
- Generar la orden de pago de la prestación.

#### **Departamento Legal**

Funciones:

- Asesorar jurídicamente a los usuarios internos y externos.
- Revisión de los documentos legales.
- Atención al usuario en el seguimiento de un trámite.
- Emisión de un criterio y recomendaciones.
- Analizar procedencia de juicios de repetición.

#### **Departamento Financiero (administrativo)**

Funciones:

- Asesorar a los usuarios internos y externos.
- Incorporación en el eSIGEF para el pago.
- Atención a proveedores.
- Atención a beneficiarios en seguimientos de transferencias y pagos.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

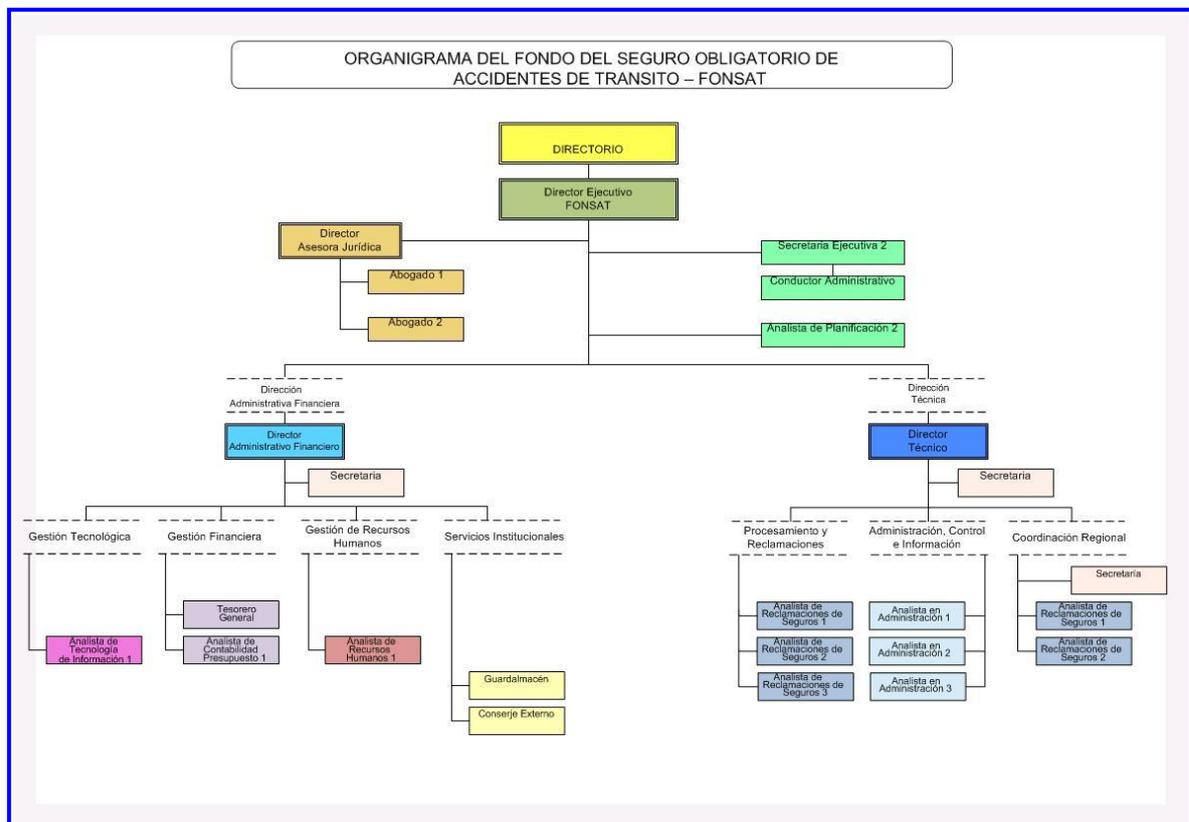
	<h1 style="margin: 0;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</h1>			Pág.: <b>11</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

## Ajustador médico <sup>1</sup>

Funciones:

- Asesorar a los usuarios internos.
- Revisar la documentación del trámite.
- Realizar la valoración paralela del reclamo, liquidación.
- Generar la orden de pago de la prestación.
- Tomar contacto con los prestadores de servicios de ser necesario.

## 2.2 ORGANIGRAMA JERÁRQUICO



## 2.3 LISTADO DE PROCESOS

Se han dividido en tres grupos de procesos, en función de su capacidad de agregar valor al servicio, así encontramos los procesos aislados o los de

<sup>1</sup> Actualmente el ajustador médico es externalizado pero nada impide que a futuro pueda ser un departamento interno.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>12</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

indemnización, y los que generan menos valor relacionados con procesos estadísticos y finalmente la evaluación de todos ellos.

Respecto a los primeros los subdividimos en función de las prestaciones que contemplan:

- Por fallecimiento y gastos Funerarios
- Indemnización por discapacidad
- Por gastos médicos
- Por gastos de traslado

## 2.4 RESTRICCIONES

No se contemplan restricciones ni permisos especiales de acceso a este documento, salvo los que la Dirección Ejecutiva pudiera a futuro incluir.

## 2.5 REVISIONES

Revisión	Fecha	Cambios introducidos
Versión 0.1	Nov-2008	Primer documento matriz propuesta consultor

## 2.6 SUPOSICIONES Y DEPENDENCIAS

Se indican los factores cuyo cambio puede afectar a los procesos especificados en este documento.

### 2.6.1 SUPOSICIONES

Se trabaja bajo la suposición de que los requisitos y procesos fijados en el FONSAT son estables. Una vez aprobado este documento por parte de la máxima autoridad del FONSAT, cualquier cambio deberá realizarse mediante un procedimiento formal de modificación, versionamiento y control de la difusión del mismo.

### 2.6.2 DEPENDENCIAS

Las dependencias fundamentales y sobre las cuales hay que observar la debida atención, especialmente cuando éstas cambian es la normatividad vigente en la materia, por ejemplo una reforma a cualquiera de las normas asociadas requerirá de forma imperiosa una revisión completa a este manual y su adecuación a las directrices y orientaciones referidas en la nueva norma.

La normativa actual se encuentra detallada en el **cap.1.4 Referencias** y se anexa en la parte final del presente manual.

Cabe mencionar con especial atención que en los momentos de redacción de este Manual se está elaborando el nuevo Reglamento al SOAT y por tanto se debe revisar y modificar el presente documento cuando aquel sea expedido sobre la base de lo dispuesto.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>13</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

### 3 PROCESOS DE ATENCIÓN DE RECLAMOS

La metodología que se utilizará para la definición del procedimiento se basa en el método de definición de actividades mínimas y el camino más corto para llegar al final, que es el pago de la prestación. Este procedimiento especifica el conjunto de actividades, los responsables que las ejecutan y la secuencia de las mismas. Para establecer un proceso óptimo hay que minimizar el camino recorrido en base a un conjunto finito de actividades dentro del trámite. Lo que se hace en la práctica es contar el número de salto o secuencias de actividades hasta llegar al final de proceso. De dos procesos que hacen lo mismo resulta óptimo aquel que consume menos pasos o steps en igualdad de funciones.

En el subcapítulo siguiente se propone para cada proceso de reclamo el procedimiento óptimo, y en la parte de diagramas se compara el procedimiento propuesto como secuencia de actividades y el que se ejecuta actualmente en el FONSAT. Esta comparativa sólo es útil en términos de comparar ambos procedimientos.

En la parte procedimental se han definido dos tipos de secuencias de actividades, las que se suceden de forma lineal en un caso ideal, tienen el principio en el origen del trámite y el final en la conclusión del mismo con el cobro de la prestación, frente a las secuencias laterales que de alguna forma retrasan y desvían el trámite a actividades colaterales, principalmente por falta de documentos.

En el acápite de requisitos se especifica para cada tipo de reclamo el conjunto de documentos que son necesarios para el trámite. Diferentes trámites de reclamo pueden requerir del curso del mismo documento por lo que habrá que indicar esto a los solicitantes.

#### 3.1 PROCESOS DE RECLAMO

##### 3.1.1 POR FALLECIMIENTO Y GASTOS FUNERARIOS

###### 3.1.1.1 Introducción

En este proceso se ha unificado el trámite de indemnización de dos tipos de prestaciones, las relacionadas con el fallecimiento de víctimas de accidentes y las de su sepelio.

Este proceso debe estar orientado a un usuario no habitual, ocasional, no capacitado y en circunstancias normalmente traumáticas, por tanto se debe enfocar a la simplificación del trámite, en la medida de lo posible y en la difusión masiva a la ciudadanía.

Otras características de este tipo de proceso son las siguientes:

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>14</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

- Pago de un valor fijo por la indemnización en el caso de fallecimiento.
- Pago variable en el caso de sepelio, contra presentación de factura, hasta el límite de la prestación.
- En caso de que no tengan un alto grado de preparación y normalmente requiere de procuración, por lo que hay que precautelar los intereses de los beneficiarios y ser cuidadosos con la representación designada.
- La residencia de los beneficiarios es en cualquier parte del Ecuador o incluso fuera del país, dado que los beneficiarios pueden residir en cualquier parte del mundo.
- Debido al proceso pago con la modalidad de transferencia bancaria que se utiliza desde enero-2008 en la aplicación del Ministerio de Finanzas, SIGEF, cada beneficiario requiere tener una cuenta corriente o de ahorros para recibir los valores que le correspondan.
- Una misma prestación se suele subdividir, dado que se indemniza el fallecimiento de una persona y puede haber varios herederos con derechos.
- Los gastos del sepelio se le reintegran al conjunto de beneficiarios del fallecido

El tiempo límite para solicitar la prestación es de un año.

Los límites actuales de indemnización, según el Reglamento del SOAT, son:

- Gastos por sepelio → hasta USD 400,00
- Indemnización por fallecimiento → USD 5.000,00

### 3.1.1.2 Departamentos implicados

El cuadro adjunto señala los diferentes departamentos implicados y la función principal que cada uno de ellos realiza:

Departamento	Función
Atención de reclamos	Revisión documental
Jurídico	Revisión legal de los documentos
Financiero	pago indemnización

El departamento coordinador y encargado de brindar información al usuario es el de **Atención de Reclamos**.

El departamento responsable de este proceso es el de **Atención de Reclamos**.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>15</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

### 3.1.1.3 Plazos

<b>Presentación de la documentación</b>	Un año desde la ocurrencia del evento
<b>Procesamiento</b>	30 días durante el 2008 y 15 días desde el 2009, desde la entrega completa de la documentación
<b>Pago de la prestación</b>	Una vez concluido el tiempo de tramitación
<b>Acreditación efectiva</b>	Conforme a los protocolos del eSIGEF

### 3.1.1.4 Requisitos

Por cada expediente de reclamo o por cada fallecido:

- Formulario Único de Reclamación del FONSAT, con dirección completa, números telefónicos de al menos la mitad de los solicitantes y con el detalle de ubicación de las viviendas (plano zonal o esquema).
- Partida de defunción de la víctima (original o copia certificada emitida por el Registro Civil)
- Acta notarial o sentencia en la que se concede la posesión efectiva (original o copia certificada emitida por el notario)
- Facturas originales y legales (SRI) de los gastos funerarios incurridos
- Formulario 008 de Emergencias
- Formulario 006 Epicrisis
- Copia del parte policial o de la denuncia frente a las autoridades competentes (sellada y sumillada).
- Protocolo de la Autopsia sellada y sumillada, si existió. (original o copia certificada)
- En caso de que exista más de un reclamante para la indemnización por muerte, es necesario presentar una procuración (nombramiento de un Procurador por todos los reclamantes)
- Certificación bancaria sobre la cuenta en la que el beneficiario desea se deposite la indemnización. Una por cada beneficiario.

Notas:

- Las facturas del sepelio deben estar a nombre de uno de los reclamantes o del FONSAT y con el sello de cancelado.
- Si es una persona natural la que presenta el reclamo (reembolso): la factura debe estar el nombre del reclamante. Adjuntar una fotocopia de la cedula de identidad del reclamante en estos casos.
- Certificado Bancario emitida por la entidad financiera en la que el beneficiario tenga su cuenta, en la que debe constar el nombre y número de cuenta para transferir las prestaciones.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>16</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

- Toda la documentación debe estar incluida en una carpeta y enviada o entregada en las oficinas del FONSAT o por intermedio de los canales que éste disponga para el efecto, como las Direcciones Provinciales de Salud y las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

### 3.1.1.5 Procedimiento

#### Actividades lineales:

#### 1. Envío

**Responsable:** el usuario, su apoderado o su procurador

**Actividad:** Los documentos referidos en el acápite de requisitos son enviados a las oficinas del FONSAT, ya sea que han sido remitidos directamente por las entidades colaboradoras (Direcciones Provinciales de Salud o Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Jefaturas y Subjefaturas de Control del Tránsito y Seguridad Vial) a nivel nacional, o por entrega directa en las instalaciones del FONSAT.

#### 2. Recepción

**Responsable:** Recepción del FONSAT

**Actividad:** una vez que los documentos contenidos en una carpeta han llegado al FONSAT se debe habilitar un número de trámite por cada carpeta y rellenar el formulario de ingreso de documentación en un sistema informático "tipo flujo de trabajo". El procedimiento de ingreso se describe en el capítulo 3.2.1 ALTA DE FORMULARIO DE INGRESO. Si la entrega se realiza en las instalaciones se entregará un **recibo**.

**Excepciones:** La única causa por la que no recibir un trámite, es si el vehículo tenía SOAT.

#### 3. Revisión documental

**Responsable:** Departamento Atención de Reclamos

**Actividad:** este departamento revisa el expediente y comprueba la existencia de todos los documentos necesarios para el trámite de reclamación y con el listado expresado en el acápite 3.1.1.4. Requisitos. Si están presentes todos los documentos y éstos se encuentran en buen estado como adecuadamente rellenos, correctos, completos y son legales, éstos son enviados con un **memorando** al departamento Jurídico para la validación Legal. Las comprobaciones que debe hacer el personal de este departamento son:

- Si el evento debe estar cubierto por el FONSAT.
- En la partida de defunción, fechas y nombres correctos.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>17</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

- Que las facturas sean originales que mencionen el nombre del fallecido en el texto.
- Que estén todos los documentos requeridos.
- Parte y protocolo que avalice que se trató de un accidente de tránsito.

**Excepciones:** Caso de que algún formulario esté mal rellenado y pueda ser subsanado por el Departamento Atención de Reclamos se realizará la enmienda, caso contrario o de omisión de documentos se ejecutará la actividad 8. Comunicación al usuario de este procedimiento.

Si no se tiene el parte se solicita formulario de emergencia o ingreso en al prestador de salud.

#### 4. Validación legal

**Responsable:** Departamento jurídico

**Actividad:** este departamento revisa tres documentos contenidos en el expediente y realiza un pequeño sumario de los beneficiarios y el proceso y elabora la carta de pago:

1. Inscripción de defunción, que haya emitida por Registro Civil, pudiendo ser fiel copia, original o copia certificad por la propia entidad.
2. Posesión efectiva de bienes realizada en escritura pública ante notario, que contenga cláusulas específicas donde se formalicen los parámetros legales de los herederos y los derechos de cada uno de ellos en cuanto al difunto, en términos de beneficios. Normalmente el fallecimiento sucede sin que la víctima haya testado y por tanto el notario debe realizar la proindivisión sin perjuicio de terceros. En caso de existencia de otros herederos, éstos deberán iniciar una demanda a los que reciban la prestación del FONSAT. Este documento deberá estar firmado o con la huella de todos los herederos.
3. Por cada heredero es necesario un certificado bancario de una cuenta activa, salvo en el caso de la existencia de un poder conferido a otro beneficiario para que este último reciba la prestación.

En el caso de menores, la representación la ejercerá quien tenga su patria potestad y deberá demostrarla conforme a las leyes vigentes.

Cuando se trate de un número importante de herederos éstos pueden firmar un poder notarial, principalmente "especial" que faculte a uno o dos de ellos a cobrar en su nombre las prestaciones del FONSAT. En el caso de que nombren un procurador no heredero, éste sólo podrá ayudar en la realización

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>18</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

del trámite pero la transferencia deberá de forma exclusiva y sin excepciones únicamente a los beneficiarios.

Si todos los documentos se encuentran correctos y la prestación PROCEDE, este departamento enviará a la Dirección Ejecutiva el expediente con un **memorando** que contendrá el listado de los beneficiarios y el porcentaje de prestación que debe recibir cada uno, a modo de carta de pago.

En cualquier caso este departamento deberá actualizar los datos del expediente en el sistema informático ejecutando 3.2.2 ACTUALIZACIÓN DE DATOS, ya sea que proceda el trámite, que se detenga a la espera de algún documento o porque no procede fundamentando sus razones.

Este departamento también analizará siempre la procedencia o no de un juicio de repetición contra el/los responsables del siniestro caso cuando éstos sean identificados, ver 9. Juicio de Repetición.

**Excepciones:** Caso de que el trámite no proceda, puede ser debido a que algún documento tenga vicios de nulidad, por lo que esta circunstancia será comunicada al solicitante para su corrección, si es posible o se le devolverá el trámite si no es posible. También puede suceder que existan documentos faltantes por lo que se detendrá el trámite sin devolverlo, se documentarán las observaciones en el sistema y se quedará a la espera de recibir dicho/s documento/s. En todos casos se deberá ejecutar la actividad 8. Comunicación al usuario de este procedimiento explicando la razón que la originó.

#### 5. Revisión final

**Responsable:** Dirección Técnica

**Actividad:** este departamento debe autorizar por medio de una sumilla digital o física que el proceso es correcto y que se puede enviar al Director Ejecutivo para su autorización.

**Excepciones:** Caso de que el proceso tenga algún inconveniente se procederá no sea autorizado se deberá ejecutar la actividad 8. Comunicación al usuario de este procedimiento explicando la razón que la originó y se le comunique al usuario la no procedencia de forma motivada.

#### 6. Autorización

**Responsable:** Dirección Ejecutiva

**Actividad:** este departamento debe autorizar por medio de una sumilla digital o física el proceso de pago y el reparto. Una vez autorizado envía el expediente al departamento financiero.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>19</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

**Excepciones:** Caso de que no sea autorizado se deberá ejecutar la actividad 8. Comunicación al usuario de este procedimiento explicando la razón de la negativa.

#### 7. Pago

**Responsable:** Departamento Financiero

**Actividad:** este departamento recibe el expediente y revisa que existan las firmas de responsabilidad, bien digitales o físicas: Atención de Reclamos, Jurídico, Dirección Técnica y Dirección Ejecutiva. Si todo está correcto crea las cuentas en el sistema de pagos del Ministerio de Finanzas, SIGEF, por cada beneficiario especificado en el memorando realizado por jurídico y calcula los montos de ingreso a cada uno en función de los porcentajes también detallados en el mismo memorando. Realiza una aprobación interna por parte del Director financiero y procede a hacer las transferencias en el sistema SIGEF, finalizado el proceso para el usuario. Para concluir definitivamente el trámite envía el expediente al Archivo y ejecuta 3.2.3 CONCLUSIÓN DE UN TRÁMITE.

**Excepciones:** si faltan firmas devuelve el trámite al departamento que falte la firma y queda a la espera de que regrese. Debe actualizar esta información en el sistema ejecutando 3.2.2 ACTUALIZACIÓN DE DATOS. Si la entidad no tiene recursos para pagar deberá esperar a que haya recursos para realizar el abono y mientras dejar los trámites de forma ordenada y atenderlos por secuencia de llegada.

#### **Actividades laterales:**

##### 8. Comunicación al usuario

**Responsable:** Departamento Atención de Reclamos

**Actividad:** Comunicará de forma escrita o electrónica o electrónica al interesado, lo siguiente una vez que conozca las causas:

- Una omisión documental para que ésta sea resuelta lo antes posible y poder proseguir a la siguiente actividad.
- La causa del rechazo de trámite, de forma motivada, sea subsanable o no, y el procedimiento de resolución.
- **Responsable:** Recepción del FONSAT
- **Actividad:** si motivado por la actividad anterior el usuario ingresa documentos faltantes o enmendados, la recepción del FONSAT los actualizará en el sistema por medio de una nota y los llevará físicamente al departamento donde el trámite quedó suspendido para que se vuelva a

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>20</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

analizar y pueda continuar el procedimiento. Por cada nuevo ingreso de entregará un comprobante.

#### 9. Adición de documentos faltantes

**Responsable:** Recepción del FONSAT

**Actividad:** si motivado por la actividad anterior el usuario ingresa documentos faltantes o enmendados, la recepción del FONSAT los actualizará en el sistema por medio de una nota y los llevará físicamente al departamento donde el trámite quedó suspendido para que se vuelva a analizar y pueda continuar el procedimiento. Por cada nuevo ingreso de entregará un comprobante.

#### 10. Juicio de Repetición

**Responsable:** Departamento jurídico

**Actividad:** si el/los responsables del accidente no poseían SOAT, y éste/éstos son identificados el departamento legal iniciará un juicio de repetición en su contra para que reembolse a la institución los pagos erogados a los beneficiarios o prestadores de salud por concepto de esta prestación.

#### 3.1.1.6 **Salidas**

Los siguientes documentos son los emitidos por las diferentes actividades lineales:

- Comprobante de recepción de documentos (ver en el Anexo de Documentos el doc.1)
- Memorando del departamento de Atención de Reclamos al departamento Jurídico (ver en el Anexo de Documentos el doc.2)
- Memorando del departamento Jurídico a Dirección Técnica (ver en el Anexo de Documentos el doc.3)
- Sumilla del departamento técnico a la Dirección Ejecutiva.
- Autorización interna departamental del Director Financiero (ver en el Anexo de Documentos el doc.4)
- Copia de la transferencia del eSIGEF (ver en el Anexo de Documentos el doc.5)

Los siguientes documentos que podrían ser emitidos por las diferentes actividades laterales:

- Comunicación al usuario de solicitud de documentos o enmiendas (ver en el Anexo de Documentos el doc.6)

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>21</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

- Comunicación fundamentada al usuario de negación de un trámite. (ver en el Anexo de Documentos el doc.7)

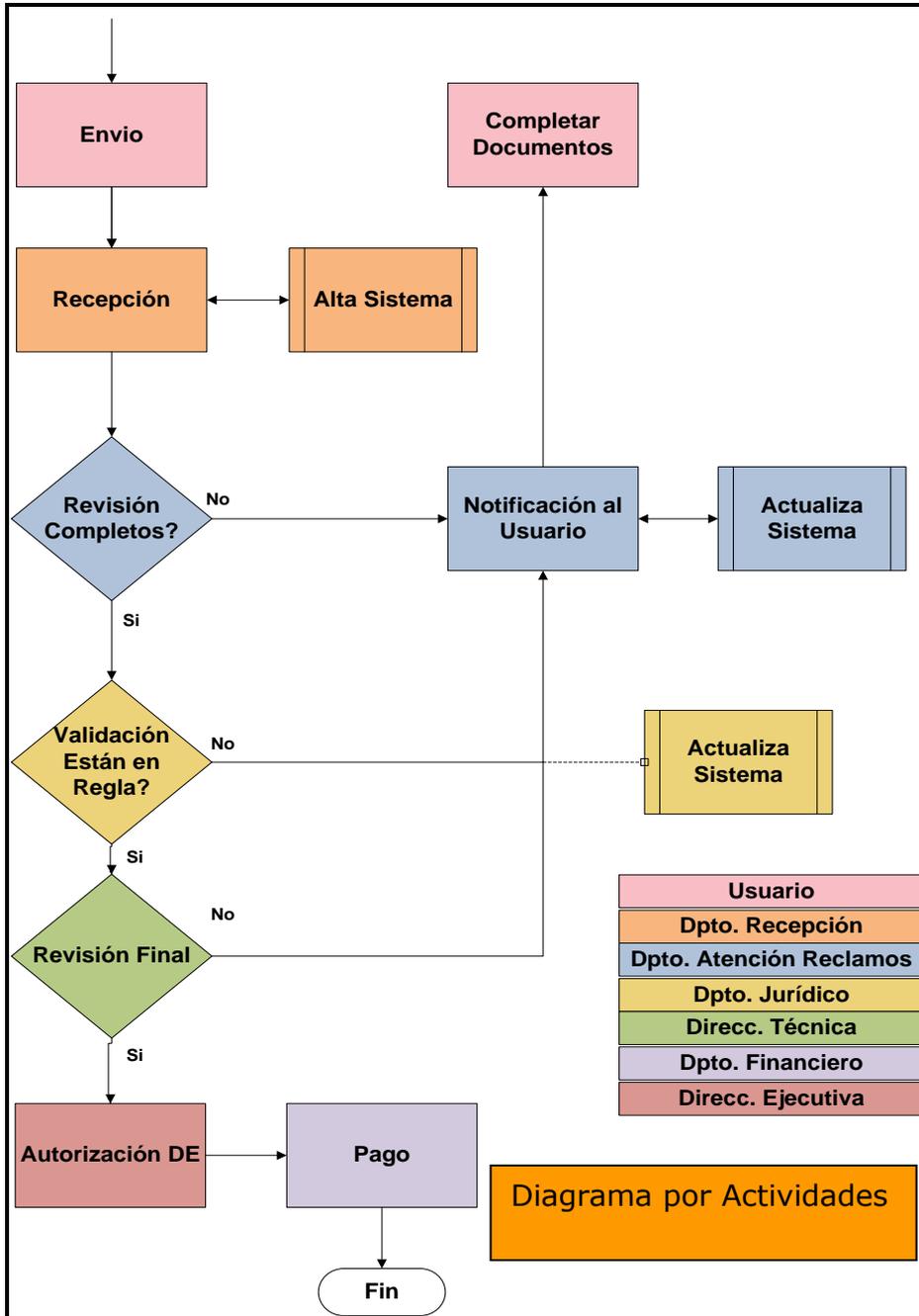
### 3.1.1.7 Diagrama

Primero se ilustra el diagrama por Actividades (generalmente llamado por procesos) y posteriormente el diagrama por departamentos o responsabilidades, que es donde se ha contabilizado el número de steps o pasos para concluir un proceso completo, reduciendo el procedimiento actual y proponiendo el adjunto.

**ESPACIO EN BLANCO**

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

<b>FONSAT</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>22</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>



ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<h1 style="margin: 0;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</h1>			Pág.: <h2 style="margin: 0;">23</h2>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

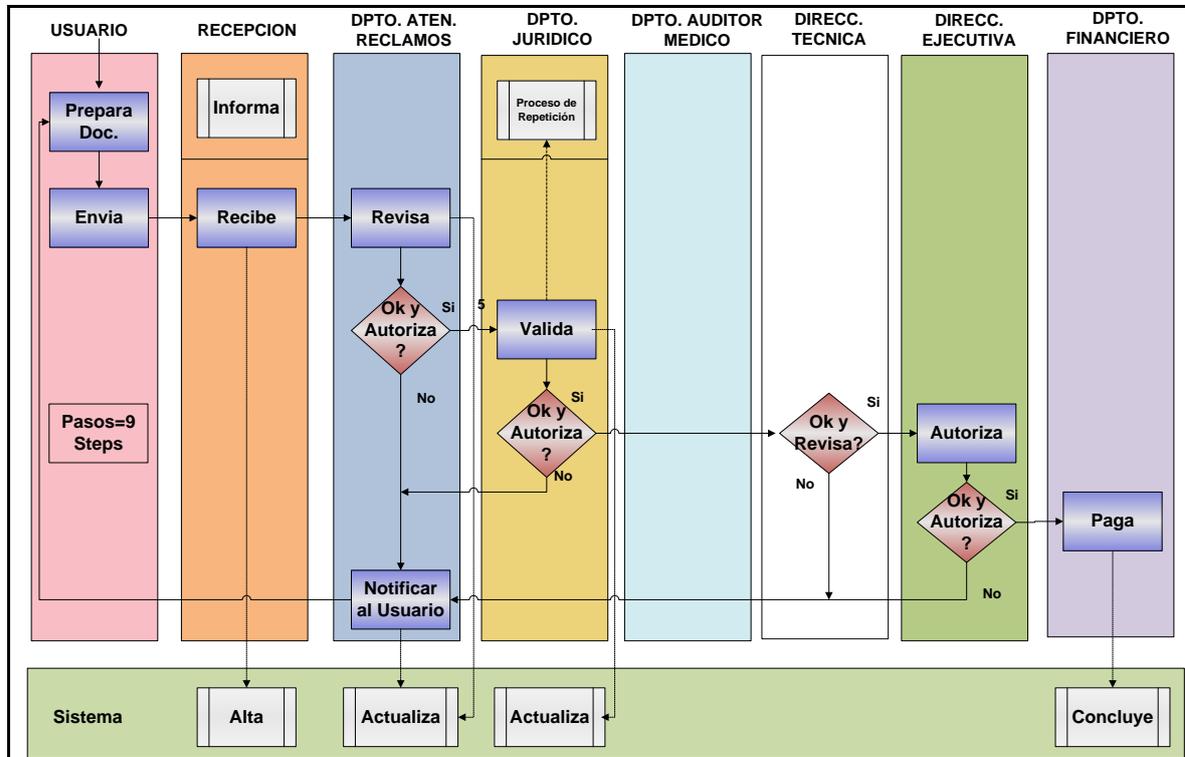


Diagrama por responsables - Fallecidos

### 3.1.2 INDEMNIZACIÓN POR DISCAPACIDAD

#### 3.1.2.1 Introducción

Este proceso debe estar orientado a un beneficiario no capacitado y en circunstancias siempre traumáticas, que a veces no es capaz de tramitar por sí mismo la indemnización, por tanto se debe enfocar a la simplificación del trámite, en la medida de lo posible, y en la difusión masiva a la ciudadanía.

Otras características de este tipo de proceso son las siguientes:

- Pago de un valor variable por la indemnización en el caso de discapacidad, hasta el límite de la prestación.
- La persona puede fallecer posteriormente y en ese caso se estaría en el caso de reclamo en el proceso anterior.
- El beneficiario no suele tener un alto grado de preparación y normalmente requiere de un intermediario o de procuración, por lo que hay que precautelar los intereses del beneficiario y ser cuidadosos con la representación designada, ya que ésta no es necesaria para la solicitud y atención de la indemnización.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>24</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

- La residencia de los beneficiarios es en cualquier parte del Ecuador o incluso podría ser fuera del país.
- Debido al proceso pago con la modalidad de transferencia bancaria que se utiliza desde enero-2008 en la aplicación del Ministerio de Finanzas, SIGEF, el beneficiario requiere tener una cuenta corriente o de ahorros para recibir los valores que le correspondan.
- Una misma prestación no se suele subdividir, dado que se indemniza a la persona que queda con la lesión y sus derechos no se pueden ceder.

El tiempo límite para solicitar la prestación es de un año.

Los límites actuales de indemnización, según el Reglamento del SOAT, son:

- Indemnización por discapacidad → de hasta USD 3.000,00. Un mismo accidente de tránsito no da derecho a indemnizaciones acumulativas por muerte o lesiones corporales, funcionales u orgánicas. Si la muerte se produjere luego de haberse pagado las indemnizaciones por incapacidad permanente, estos valores se deducirán de la suma que corresponda a la indemnización por muerte.

### 3.1.2.2 Departamentos implicados

El cuadro adjunto señala los diferentes departamentos implicados y la función principal que cada uno de ellos realiza:

Departamento	Función
Atención de reclamos	Revisión documental
Jurídico	Revisión legal de los documentos
Auditor médico	Ajuste y liquidación
Financiero	pago indemnización

El departamento coordinador y encargado de brindar información al usuario es el de Atención de Reclamos.

El departamento responsable de este proceso es el de **Auditoría Médica**.

### 3.1.2.3 Plazos

<b>Presentación de la documentación</b>	Un año desde la ocurrencia del evento	
<b>Procesamiento</b>	30 días durante el 2008 y 15 días desde el 2009, desde la entrega completa de la documentación	
<b>Pago de la prestación</b>	Una vez concluido el tiempo de tramitación	
ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>25</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

<b>Acreditación efectiva</b>	Conforme a los protocolos del eSIGEF
------------------------------	--------------------------------------

### 3.1.2.4 Requisitos

- Formulario Único de Reclamación del FONSAT, con dirección completa, números telefónicos de al menos la mitad de los solicitantes y con el detalle de ubicación de las viviendas (plano zonal o esquema).
- Certificado médico, en términos de la tabla de indemnizaciones por disminución de la capacidad (según criterios técnicos del CONADIS)
- Formulario 008 de Emergencias
- Formulario 006 Epicrisis
- Copia del parte policial o de la denuncia frente a las autoridades competentes

Notas:

- Las facturas deben estar a nombre del FONSAT.
- Si es una persona natural la que presenta el reclamo (reembolso): la factura debe estar el nombre del reclamante. Adjuntar una fotocopia de la cedula de identidad del reclamante en estos casos.
- Certificado Bancario emitida por la entidad financiera en la que el beneficiario tenga su cuenta, en la que debe constar el nombre y número de cuenta para transferir las prestaciones.
- Toda la documentación debe estar incluida en una carpeta y enviada o entregada en las oficinas del FONSAT o por intermedio de los canales que éste disponga para el efecto, como las Direcciones Provinciales de Salud y las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

### 3.1.2.5 Procedimiento

#### Actividades lineales:

#### 1. Envío

**Responsable:** el beneficiario, su apoderado o su procurador.

**Actividad:** Los documentos referidos en el acápite de requisitos son enviados en las oficinas del FONSAT, ya sea que han sido remitidos por las entidades colaboradoras (Direcciones Provinciales de Salud o Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Jefaturas y Subjefaturas de Control del Tránsito y Seguridad Vial) a nivel nacional, o por envío o entrega directa en las instalaciones del FONSAT.

#### 2. Recepción

**Responsable:** Recepción del FONSAT

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>26</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

**Actividad:** una vez que los documentos contenidos en una carpeta han llegado al FONSAT se debe habilitar un número de trámite por cada carpeta y rellenar el formulario de ingreso de documentación en un sistema informático "tipo flujo de trabajo". El procedimiento de ingreso se describe en el capítulo 3.2.1 ALTA DE FORMULARIO DE INGRESO. Si la entrega se realiza en las instalaciones se entregará un **recibo**.

**Excepciones:** no hay ninguna causa por la que no recibir un trámite.

### 3. Revisión documental

**Responsable:** Departamento Atención de Reclamos

**Actividad:** este departamento revisa el expediente y comprueba la existencia de todos los documentos necesarios para el trámite de reclamación y con el listado expresado en el acápite 3.1.2.4. Requisitos. Si están presentes todos los documentos y éstos se encuentran en buen estado como adecuadamente rellenos, éstos son enviados con un **memorando** al departamento de auditoría médica para la validación técnica y ajuste de la prestación. Las comprobaciones que debe hacer el personal de este departamento son:

- Si el evento debe estar cubierto por el FONSAT.
- En el certificado médico, fechas, menciones de disminución de la capacidad y nombres correctos.
- Que están todos los documentos requeridos.

**Excepciones:** Caso de que algún formulario esté mal relleno y pueda ser subsanado por el Departamento Atención de Reclamos se realizará la enmienda, caso contrario o de omisión de documentos se ejecutará la actividad 9. Comunicación al usuario de este procedimiento.

### 4. Auditoría Médica

**Responsable:** Departamento de Auditoría Médica o empresa auditora.

**Actividad:** este departamento o empresa revisa los documentos contenidos en el expediente para realizar específicamente dos tareas principales:

1. Revisión del certificado médico en términos de la tabla de indemnizaciones por disminución de la capacidad (según criterios técnicos del CONADIS).
2. Ajuste de la prestación y emisión del criterio del valor de la indemnización.

El ajustador-auditor emite un criterio de PROCEDENCIA O NO, y en caso favorable una **liquidación** con el valor de indemnización. Para ello:

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>27</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

- Si el ajustador-auditor es externo remitirá el expediente a la Recepción del FONSAT para que este departamento registre su ingreso y posteriormente lo envíe a la Dirección Ejecutiva.
- Si el ajustador-auditor es interno remitirá el expediente a la Dirección Ejecutiva.

En cualquier caso este departamento interno o externo deberá actualizar los datos del expediente en el sistema informático ejecutando 3.2.2 ACTUALIZACIÓN DE DATOS, ya sea que proceda el trámite, que se detenga a la espera de algún documento o porque no procede fundamentando sus razones.

Si el solicitante ha perdido sus funciones cognoscitivas o es menor de edad, el expediente debe ser remitido al Departamento Jurídico para lo cual se ejecutará la actividad 11. Validación legal.

**Excepciones:** Caso de que el trámite no proceda, puede ser debido a que algún documento tenga vicios de nulidad, por lo que esta circunstancia será comunicada al solicitante para su corrección, si es posible o se le devolverá el trámite si no es posible. También puede suceder que existan documentos faltantes por lo que se detendrá el trámite sin devolverlo, se documentarán las observaciones en el sistema y se quedará a la espera de recibir dicho/s documento/s. En todos casos se deberá ejecutar la actividad 9. Comunicación al usuario de este procedimiento explicando la razón que la originó.

#### 5. Validación legal

**Responsable:** Departamento jurídico

**Actividad:** este departamento debe revisar todo el expediente y determinar si los porcentajes han sido correctamente aplicados de la tabla de indemnizaciones.

Este departamento también analizará siempre la procedencia o no de un juicio de repetición contra el/los responsables del siniestro caso cuando éstos sean identificados, ver 12. Juicio de repetición.

**Excepciones:** Caso de que no sea autorizado se deberá ejecutar la actividad 9. Comunicación al usuario de este procedimiento explicando la razón de la negativa.

#### 6. Revisión final

**Responsable:** Dirección Técnica

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>28</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

**Actividad:** este departamento debe autorizar por medio de una sumilla digital o física que el proceso es correcto y que se puede enviar al Director Ejecutivo para su autorización.

**Excepciones:** Caso de que el proceso tenga algún inconveniente se procederá no sea autorizado se deberá ejecutar la actividad 9. Comunicación al usuario de este procedimiento explicando la razón que la originó y se le comunique al usuario la no procedencia de forma motivada.

#### 7. Autorización

**Responsable:** Dirección Ejecutiva

**Actividad:** este departamento debe autorizar por medio de una sumilla digital o física el proceso de pago y el reparto. Una vez autorizado envía el expediente al departamento financiero.

**Excepciones:** Caso de que no sea autorizado se deberá ejecutar la actividad 9. Comunicación al usuario de este procedimiento explicando la razón de la negativa.

#### 8. Pago

**Responsable:** Departamento Financiero

**Actividad:** este departamento recibe el expediente y revisa que existan las firmas de responsabilidad, bien digitales o físicas: Atención de Reclamos, Auditoría médica, Dirección Técnica y Dirección Ejecutiva. Si todo está correcto crea las cuentas en el sistema de pagos del Ministerio de Finanzas, SIGEF, para el beneficiario especificado en el memorando realizado por la Auditoría médica. Realiza una aprobación interna por parte del Director financiero y procede a hacer la transferencia en el sistema SIGEF, finalizado el proceso para el usuario. Para concluir definitivamente el trámite envía el expediente al Archivo y ejecuta 3.2.3 CONCLUSIÓN DE UN TRÁMITE.

**Excepciones:** si faltan firmas devuelve el trámite al departamento del que falte la firma y queda a la espera de que regrese. Debe actualizar esta información en el sistema ejecutando 3.2.2 ACTUALIZACIÓN DE DATOS. Si la entidad no tiene recursos para pagar deberá esperar a que haya recursos para realizar el abono y mientras dejar los trámites de forma ordenada y atenderlos por secuencia de llegada.

#### **Actividades laterales:**

##### 9. Comunicación al usuario

**Responsable:** Departamento Atención de Reclamos

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>29</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

**Actividad:** Comunicará de forma escrita o electrónica al interesado, lo siguiente, una vez que conozca las causas:

- Una omisión documental para que ésta sea resuelta lo antes posible y poder proseguir a la siguiente actividad.
- La causa del rechazo de trámite, de forma motivada, sea subsanable o no, y el procedimiento de resolución.

#### 10. Adición de documentos faltantes

**Responsable:** Recepción del FONSAT

**Actividad:** si motivado por la actividad anterior el beneficiario ingresa documentos faltantes o enmendados, la recepción del FONSAT los actualizará en el sistema por medio de una nota y los llevará físicamente al departamento donde el trámite quedó suspendido para que se vuelva a analizar y pueda continuar el procedimiento. Por cada nuevo ingreso de entregará un comprobante.

#### 11. Validación legal

**Responsable:** Departamento jurídico

**Actividad:** este departamento actuará también en caso de que el solicitante esté en estado de coma o haya perdido sus funciones cognoscitivas, por lo que requiera de un apoderado, así como en el caso de beneficiarios menores de edad, realizando la discriminación del beneficiario real y el que recibirá la prestación económica. Para ello validará los documentos que acrediten esta circunstancia y nombren al representante que será el beneficiario de la prestación en nombre de la víctima. El expediente será enviado a este departamento después de ser revisado por la Auditoría médica y antes de ser remitido a la Dirección Ejecutiva. Para nombrar a este representante se requerirá adicionalmente de una declaración juramentada con dos testigos en la que se indique la situación de la víctima y su imposibilidad cognoscitiva o una posesión efectiva.

Si todos los documentos se encuentran correctos y la prestación PROCEDE, este departamento enviará a la Dirección Ejecutiva el expediente con un **memorando** que contendrá el listado de los beneficiarios y el porcentaje de prestación que debe recibir cada uno.

En cualquier caso este departamento deberá actualizar los datos del expediente en el sistema informático ejecutando 3.2.2 ACTUALIZACIÓN DE DATOS, ya sea que proceda el trámite, que se detenga a la espera de algún documento o porque no procede fundamentando sus razones.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>30</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

## 12. Juicio de Repetición

**Responsable:** Departamento jurídico

**Actividad:** si el/los responsables del accidente no poseían SOAT, y éste/éstos son identificados el departamento legal iniciará un juicio de repetición en su contra para que reembolse a la institución los pagos erogados a los beneficiarios o prestadores de salud por concepto de esta prestación.

**Excepciones:** Caso de que el trámite no proceda, puede ser debido a que algún documento tenga vicios de nulidad, por lo que esta circunstancia será comunicada al solicitante para su corrección, si es posible o se le devolverá el trámite si no es posible. También puede suceder que existan documentos faltantes por lo que se detendrá el trámite sin devolverlo, se documentarán las observaciones en el sistema y se quedará a la espera de recibir dicho/s documento/s. En todos casos se deberá ejecutar la actividad 8. Comunicación al usuario de este procedimiento explicando la razón que la originó.

### 3.1.2.6 Salida

Los siguientes documentos son los emitidos por las diferentes actividades lineales:

- Comprobante de recepción de documentos (ver en el Anexo de Documentos el doc.1)
- Memorando del departamento de Atención de Reclamos al departamento de auditoría médica (ver en el Anexo de Documentos el doc.9)
- Memorando del departamento de auditoría médica a Departamento Jurídico (ver en el Anexo de Documentos el doc.10)
- Memorando del departamento de jurídico a Dirección Técnica (ver en el Anexo de Documentos el doc.11)
- Sumilla de Dirección Técnica a Dirección Ejecutiva.
- Autorización interna departamental del Director Financiero (ver en el Anexo de Documentos el doc.4)
- Copia de la transferencia del eSIGEF (ver en el Anexo de Documentos el doc.5)

Los siguientes documentos que podrían ser emitidos por las diferentes actividades laterales:

- Comunicación al usuario de solicitud de documentos o enmiendas (ver en el Anexo de Documentos el doc.6)

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>31</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

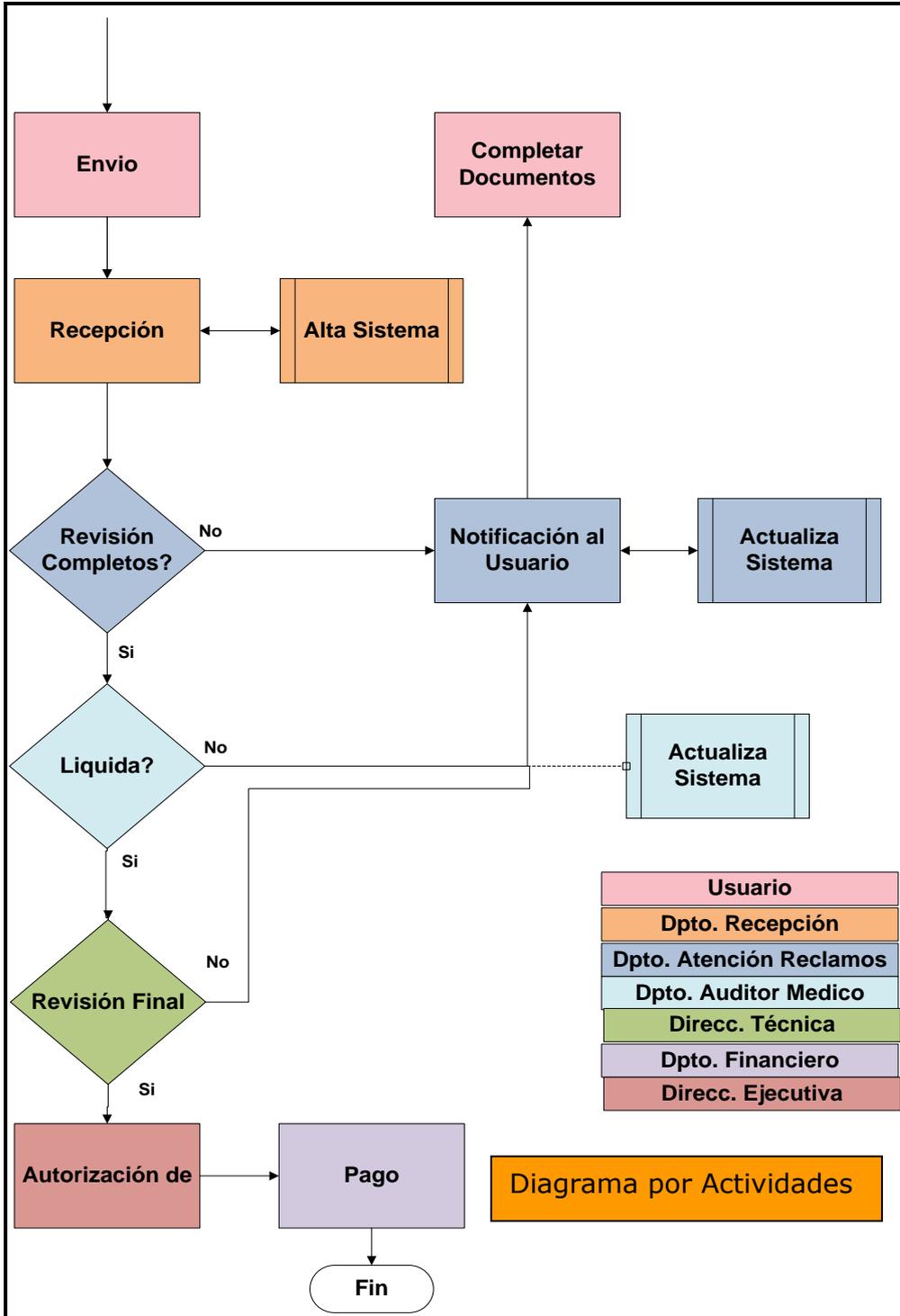
- Comunicación fundamentada al usuario de negación de un trámite. (ver en el Anexo de Documentos el doc.7)
- Memorando del departamento de auditoría médica al departamento Jurídico (ver en el Anexo de Documentos el doc.8)
- Memorando del departamento del departamento Jurídico a Dirección Ejecutiva (ver en el Anexo de Documentos el doc.3)

### 3.1.2.7 Diagrama

Primero se ilustra el diagrama por Actividades (generalmente llamado por procesos) y posteriormente el diagrama por departamentos o responsabilidades, que es donde se ha contabilizado el número de steps o pasos para concluir un proceso completo, reduciendo el procedimiento actual y proponiendo el junto.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>32</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>



ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<h1 style="margin: 0;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</h1>			Pág.: <h2 style="margin: 0;">33</h2>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

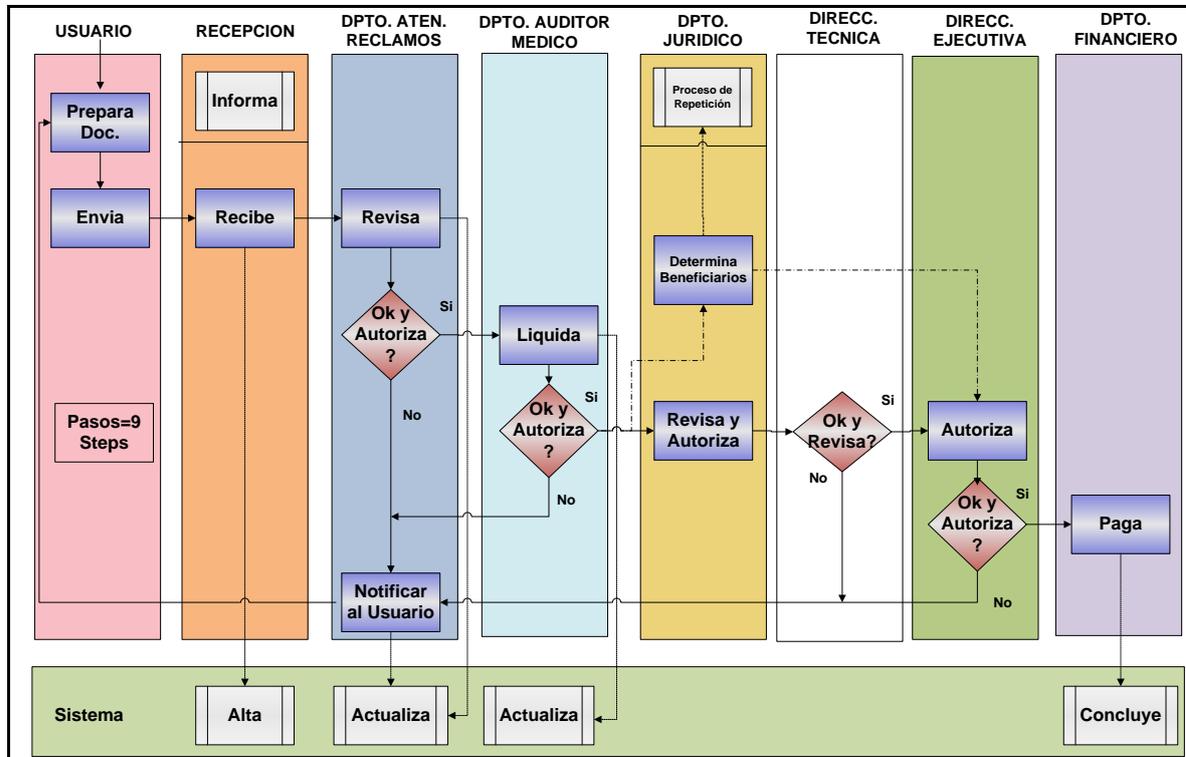


Diagrama por responsables – Personas con discapacidad

### 3.1.3 POR GASTOS MÉDICOS

#### 3.1.3.1 Introducción

Este proceso debe estar orientado a un prestador habitual de este servicio, capacitado y bajo metodología de reclamación prefijada, ya sea por el tarifario existente y los Reglamentos expedidos por el Ministerio de Salud. Siempre es capaz de tramitar por sí mismo (persona natural o jurídica) el pago del servicio e insumos, por tanto se debe enfocar al traspaso de procesos al propio prestador para ahorro de tiempo y disminución de trabajo en el seno del FONSAT. La capacitación o difusión de la información se focaliza sólo en estos prestadores, y se puede transferir parte de la responsabilidad del trámite a éstos.

Otras características de este tipo de proceso son las siguientes:

- Pago de un valor variable que está reglamentado en una tabla.
- La persona que recibe la atención por parte del prestador de salud, puede fallecer posteriormente y en ese caso se estaría en el caso de reclamo en el proceso primero.
- La residencia de los prestadores es en cualquier parte del Ecuador.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>34</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

- El prestador siempre tiene una cuenta corriente o de ahorros para recibir los valores que le correspondan.
- Una misma prestación o trámite sí se puede subdividir entre varios prestadores.
- El valor a ser cancelado a cada prestado es fijado por un especialista independiente, el auditor médico.
- Se factura directamente al FONSAT.

Los límites actuales de indemnización, según el Reglamento del SOAT, son:

- Indemnización por gastos médicos → de hasta USD 2.500,00

### 3.1.3.2 Departamentos implicados

El cuadro adjunto señala los diferentes departamentos implicados y la función principal que cada uno de ellos realiza:

Departamento	Función
Atención de reclamos	Revisión documental
Auditor médico	Ajuste y liquidación
Financiero	pago factura

El departamento coordinador y encargado de brindar información al usuario es el de Atención de Reclamos.

El departamento responsable de este proceso es el de **Auditoría Médica**.

### 3.1.3.3 Plazos

<b>Presentación de la documentación</b>	Un año desde la ocurrencia del evento
<b>Procesamiento</b>	30 días durante el 2008 y 15 días desde el 2009, desde la entrega completa de la documentación
<b>Pago de la prestación</b>	Una vez concluido el tiempo de tramitación
<b>Acreditación efectiva</b>	Conforme a los protocolos del eSIGEF

### 3.1.3.4 Requisitos

DOCUMENTOS MEDICOS A SER SOLICITADOS PARA EL PROCESO DE COBRO

A.- Atención Hospitalaria

- Formulario "Anexo 02" "Atención Prehospitalaria", de ser el caso
- Formulario 008 "Emergencia"

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>35</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

- Protocolo Operatorio en caso de que haya existido cirugía
- Formulario 006 "Epicrisis"
- Formulario 053 "Referencia y Contrarreferencia"
- Copias de informes de Laboratorio e Imagen y sus facturas originales.

#### B.- Atención Ambulatoria En Emergencia o de Consulta Externa

- Formulario Único de Reclamación del FONSAT, con dirección completa, números telefónicos de al menos la mitad de los solicitantes y con el detalle de ubicación de las viviendas (plano zonal o esquema).
- Copia del Formulario 008 "Emergencia"
- Copia del pedido médico e informe en el caso de: interconsulta, exámenes y procedimientos (rehabilitación y otras terapias)
- Resultado de los exámenes, especialmente los de imagen y las facturas legales correspondientes
- Formulario 006 "Epicrisis"

#### DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS A SER SOLICITADOS PARA EL PROCESO DE COBRO

- Formulario Único de Reclamación del FONSAT, con dirección completa, números telefónicos de al menos la mitad de los solicitantes y con el detalle de ubicación de las viviendas (plano zonal o esquema), (uno por cada víctima), con firma y sello del hospital o clínica que atendió a la víctima.
- Facturas Originales con los requisitos establecidos por el SRI acompañadas del desglose o planillas de los gastos efectuados.
- Copia del parte policial/informe en caso de contarse con este documento en el servicio de salud. Si no se dispone del parte o en caso de tratarse de procesos de atención por seguimiento de tratamiento, no es obligatorio entregar este documento, aunque su presencia fortalece el reclamo.

#### Notas:

- Las facturas deben estar a nombre del FONSAT.
- Certificado Bancario emitida por la entidad financiera en la que el beneficiario tenga su cuenta, en la que debe constar el nombre y número de cuenta para transferir las prestaciones, únicamente para la primera vez que es acreditado.
- Toda la documentación debe estar incluida en una carpeta y enviada o entregada en las oficinas del FONSAT o por intermedio de los canales que éste disponga para el efecto, como las Direcciones Provinciales de Salud y las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

#### 3.1.3.5 Procedimiento

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>36</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

### **Actividades lineales:**

#### 1. Envío

**Responsable:** el prestador sanitario.

**Actividad:** Primero el prestador ingresa en el sistema del FONSAT y rellena los datos asociados al servicio que está por realizar o ya está realizado en el formulario electrónico del FONSAT, capítulo 3.2.1 ALTA DE FORMULARIO DE INGRESO, documento que debe imprimir una vez relleno. Con ello obtiene un número de orden o de trámite. En caso de un traslado hospitalario el segundo prestador debe ubicar el trámite del paciente (buscándolo por su nombre) y recuperar el número del expediente para referenciar toda la información de la prestación a este número. Si es posible los prestadores escanearán los documentos referidos en el acápite de requisitos y los anexarán al expediente electrónico. Posteriormente remitirán o entregarán en el FONSAT toda la documentación referida en el acápite de requisitos indicando claramente el número de expediente. Este envío puede ser por entrega directa en las oficinas del FONSAT o por entrega a cualquiera de las entidades colaboradoras (Direcciones Provinciales de Salud o Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Jefaturas y Subjefaturas de Control del Tránsito y Seguridad Vial) a nivel nacional.

#### 2. Recepción

**Responsable:** Recepción del FONSAT

**Actividad:** una vez que los documentos han llegado al FONSAT la recepción del FONSAT debe comprobar que el número de trámite indicado en la carpeta corresponde con el paciente y la prestación efectuada. Si la entrega se realiza en las instalaciones del FONSAT se entregará un **recibo**.

**Excepciones:** si se habilita una lista de prestadores sanitarios incumplidos o sancionados por la autoridad, puede que el FONSAT no reciba reclamaciones de éstos y por tanto deban ser devueltos a sus solicitantes.

#### 3. Revisión documental

**Responsable:** Departamento Atención de Reclamos

**Actividad:** este departamento revisa el expediente y comprueba la existencia de todos los documentos necesarios para el trámite de reclamación y con el listado expresado en el acápite 3.1.3.4 Requisitos. Si están presentes todos los documentos y éstos se encuentran en buen estado como adecuadamente rellenos, éstos son enviados con un **memorando** al auditor médico, siendo

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>37</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

éste interno o externo, para la revisión técnica y posterior ajuste económico. Las comprobaciones que debe hacer el personal de este departamento son:

- a. Si el evento debe estar cubierto por el FONSAT.
- b. En los formularios fechas y nombres correctos.
- c. Que las facturas sean originales, cuyo monto no exceda al valor de la prestación.
- d. Que estén todos los documentos requeridos.

**Excepciones:** Caso de que algún formulario esté mal relleno y pueda ser subsanado por el Departamento Atención de Reclamos se realizará la enmienda, caso contrario o de omisión de documentos se ejecutará la actividad 8. Comunicación al usuario de este procedimiento.

#### 4. Validación legal

**Responsable:** Departamento jurídico

**Actividad:** este departamento revisa el expediente y realiza un pequeño sumario de los beneficiarios y el proceso y valida el trámite.

Si todos los documentos se encuentran correctos y la prestación PROCEDE, este departamento enviará a la auditoría médica el expediente.

Este departamento también analizará siempre la procedencia o no de un juicio de repetición contra el/los responsables del siniestro caso cuando éstos sean identificados, ver 10. Juicio de repetición.

#### 5. Auditoría Médica

**Responsable:** Departamento de Auditoría Médica o empresa auditora

**Actividad:** este departamento o empresa revisa los documentos contenidos en el expediente para realizar específicamente dos tareas principales:

1. Revisión de la prestación en términos de la normativa expedida para el efecto por la autoridad de Salud. En esta tarea se comprueba si se han cumplido el protocolo médico y si el tratamiento practicado ha sido el correcto y el enmarcado en Manual del Sistema Operativo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito.
2. Ajuste de precios, para ello se elabora una planilla paralela con los datos de la prestación efectuada en base al Tarifario de Prestaciones de Salud para el SOAT y a la lista oficial y vigente de precios de medicamentos de uso humano para aplicación del SOAT vigente a la fecha. Esta liquidación debe tener un valor igual a la factura emitida por el prestador sanitario,

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>38</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

caso contrario prevalece la liquidación efectuada por el ajustador y la otra debe ser cambiada para poder proceder al pago.

El ajustador-auditor emite un criterio de PROCEDENCIA O NO, y en caso favorable una **liquidación**. Para ello:

- Si el ajustador-auditor es externo remitirá el expediente a la Recepción del FONSAT para que este departamento registre su ingreso y posteriormente lo envíe a la Dirección Ejecutiva.
- Si el ajustador-auditor es interno remitirá el expediente a la Dirección Ejecutiva.

En cualquier caso este departamento interno o externo deberá actualizar los datos del expediente en el sistema informático ejecutando 3.2.2 ACTUALIZACIÓN DE DATOS, ya sea que proceda el trámite, que se detenga a la espera de algún documento o porque no procede fundamentando sus razones.

**Excepciones:** Caso de que el trámite no proceda, puede ser debido a que algún documento tenga vicios de nulidad, por lo que esta circunstancia será comunicada al solicitante para su corrección, si es posible o se le devolverá el trámite si no es posible. También puede suceder que existan documentos faltantes por lo que se detendrá el trámite sin devolverlo, se documentarán las observaciones en el sistema y se quedará a la espera de recibir dicho/s documento/s. Otro caso es la disconformidad entre la liquidación y la factura, en este caso se reenviará ésta al prestador para que la cambie, caso contrario no se dará paso al trámite. En todos casos se deberá ejecutar la actividad 8. Comunicación al usuario de este procedimiento explicando la razón que la originó.

Dentro de esta actividad se deberá considerar los procedimientos de referencia y contrarreferencia que se detallan a continuación:

Cuando el manejo efectivo y oportuno de la víctima SOAT requiere el concurso de otros servicios de salud de mayor complejidad se deberá utilizar el formulario 053- Referencia y Contrarreferencia de la Historia Clínica Única.

En este sentido se aplicará el sistema de referencia para:

- a) Permitir la realización de un procedimiento de ayuda al diagnóstico o tratamiento que no puede ser brindado en el servicio de origen.

En este caso, la información que el servicio de origen debe enviar al servicio de destino, es la siguiente:

Orden médica para la realización del examen o procedimiento de ayuda diagnóstica con todos los datos de la víctima, en el que deben constar:

- Código del paciente.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>39</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

- Información del código de confirmación de cobertura proporcionado por el FONSAT.

El servicio de destino facturará al servicio de origen los gastos incurridos, y el servicio de origen facturará al FONSAT.

- b) Transferir la responsabilidad del manejo del paciente SOAT a un servicio de salud público o privado de mayor capacidad de resolución, cuando así lo requiera su tratamiento de acuerdo a la red geográfica de atención de emergencias.

En este caso, el servicio de origen deberá:

- Confirmar la aceptación de recepción del paciente en el servicio de destino para continuar con la atención médica.
- Confirmar el traslado de la víctima a cargo del servicio de origen o destino, registrando el nombre del médico que autoriza, número de registro médico, fecha y hora de autorización y nombre del médico que recibe. Además de confirmar la hora máxima de llegada del paciente.

La información que el servicio de origen debe enviar al servicio de destino es la siguiente:

- Copia del formulario de referencia y contrarreferencia (No. 053 de la HCU), de Epicrisis (No. 006 de la HCU).
- Información del código de confirmación proporcionado por el FONSAT.
- Copia de los resultados de todos los exámenes de ayuda al diagnóstico que fueron realizados en el servicio de origen, debidamente avalados por la entidad de origen.
- Planilla de Gastos realizados durante la estancia del paciente en la prestadora de servicios de origen o copia de la factura.
- Copia de la autorización del paciente para el proceso de referencia. En caso de que la condición del paciente no lo permita, su representante legal asume dicha responsabilidad. En ausencia del representante legal, el médico tratante deberá informar su ausencia al momento de decidirse el traslado de la víctima, en cuyo caso el nombre de la víctima deberá constar en el servicio de origen y destino para informar posteriormente a sus representantes o familiares.
- Copia del parte policial/informe si ya se cuenta con este, o copia del formulario No. 008 de la HCU

Con la finalidad de hacer un uso más eficiente de los recursos ofrecidos por el SOAT, el servicio de salud de destino reconocerá como válidos los resultados de las evaluaciones de ayuda al diagnóstico hechas en el servicio de origen en tanto no se demuestre la inconsistencia de su trabajo. Ello no limita la realización de nuevos exámenes para el seguimiento de la condición médica de la víctima, cuando ésta la amerite.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>40</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

c) Transferir la responsabilidad del manejo del paciente SOAT de un servicio de salud público o privado de mayor capacidad de resolución a uno de menor complejidad, que permitirá viabilizar el manejo más eficiente de un paciente SOAT.

Bajo este proceso, la documentación que deberá ser entregada es la misma que consta en el literal b.

#### 6. Revisión final

**Responsable:** Dirección Técnica

**Actividad:** este departamento debe autorizar por medio de una sumilla digital o física que el proceso es correcto y que se puede enviar al Director Ejecutivo para su autorización.

**Excepciones:** Caso de que el proceso tenga algún inconveniente se procederá no sea autorizado se deberá ejecutar la actividad 9. Comunicación al usuario de este procedimiento explicando la razón que la originó y se le comunique al usuario la no procedencia de forma motivada.

#### 7. Autorización

**Responsable:** Dirección Ejecutiva

**Actividad:** este departamento debe autorizar por medio de una sumilla digital o física el proceso de pago y la cantidad. Una vez autorizado envía el expediente al departamento financiero.

**Excepciones:** Caso de que no sea autorizado se deberá ejecutar la actividad 8. Comunicación al usuario de este procedimiento explicando la razón de la negativa.

#### 8. Pago

**Responsable:** Departamento Financiero

**Actividad:** este departamento recibe el expediente y revisa que existan las firmas de responsabilidad, bien digitales o físicas: Atención de Reclamos, Auditoría médica-ajuste, Dirección Técnica y Dirección Ejecutiva. Si todo está correcto crea la cuenta en el sistema de pagos del Ministerio de Finanzas, SIGEF, si no la creó anteriormente. Realiza una aprobación interna por parte del Director financiero y procede a hacer la transferencia en el sistema SIGEF, finalizado el proceso para el prestador. Para concluir definitivamente el trámite envía el expediente al Archivo y ejecuta 3.2.3 CONCLUSIÓN DE UN TRÁMITE.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>41</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

**Excepciones:** si faltan firmas devuelve el trámite al departamento que falte la firma y queda a la espera de que regrese. Debe actualizar esta información en el sistema ejecutando 3.2.2 ACTUALIZACIÓN DE DATOS. Si la entidad no tiene recursos para pagar deberá esperar a que haya recursos para realizar el abono y mientras dejar los trámites de forma ordenada y atenderlos por secuencia de llegada.

### **Actividades laterales:**

#### *9. Comunicación al usuario*

**Responsable:** Departamento Atención de Reclamos

**Actividad:** Comunicará de forma escrita o electrónica al interesado, lo siguiente, una vez que conozca las causas:

- Una omisión documental para que ésta sea resuelta lo antes posible y poder proseguir a la siguiente actividad.

La causa del rechazo de trámite, de forma motivada, sea subsanable o no, y el procedimiento de resolución.

#### *10. Adición de documentos faltantes*

**Responsable:** Recepción del FONSAT

**Actividad:** si motivado por la actividad anterior el beneficiario ingresa documentos faltantes o enmendados, la recepción del FONSAT los actualizará en el sistema por medio de una nota y los llevará físicamente al departamento donde el trámite quedó suspendido para que se vuelva a analizar y pueda continuar el procedimiento. Por cada nuevo ingreso de entregará un comprobante.

#### *10. Juicio de Repetición*

**Responsable:** Departamento jurídico

**Actividad:** si el/los responsables del accidente no poseían SOAT, y éste/éstos son identificados el departamento legal iniciará un juicio de repetición en su contra para que reembolse a la institución los pagos erogados a los beneficiarios o prestadores de salud por concepto de esta prestación.

### **3.1.3.6 Salida**

Los siguientes documentos son los emitidos por las diferentes **actividades lineales:**

- Comprobante de recepción de documentos (ver en el Anexo de Documentos el doc.1)

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>42</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

- Memorando del departamento de Atención de Reclamos al departamento de auditoría médica (ver en el Anexo de Documentos el doc.9)
- Memorando del departamento del departamento de auditoría médica a Dirección Técnica (ver en el Anexo de Documentos el doc.12)
- Sumilla de Dirección Técnica a Dirección Ejecutiva.
- Autorización interna departamental del Director Financiero (ver en el Anexo de Documentos el doc.4)
- Copia de la transferencia del eSIGEF (ver en el Anexo de Documentos el doc.5)

Los siguientes documentos que podrían ser emitidos por las diferentes **actividades laterales**:

- Comunicación al usuario de solicitud de documentos o enmiendas (ver en el Anexo de Documentos el doc.6)
- Comunicación fundamentada al usuario de negación de un trámite. (ver en el Anexo de Documentos el doc.7)

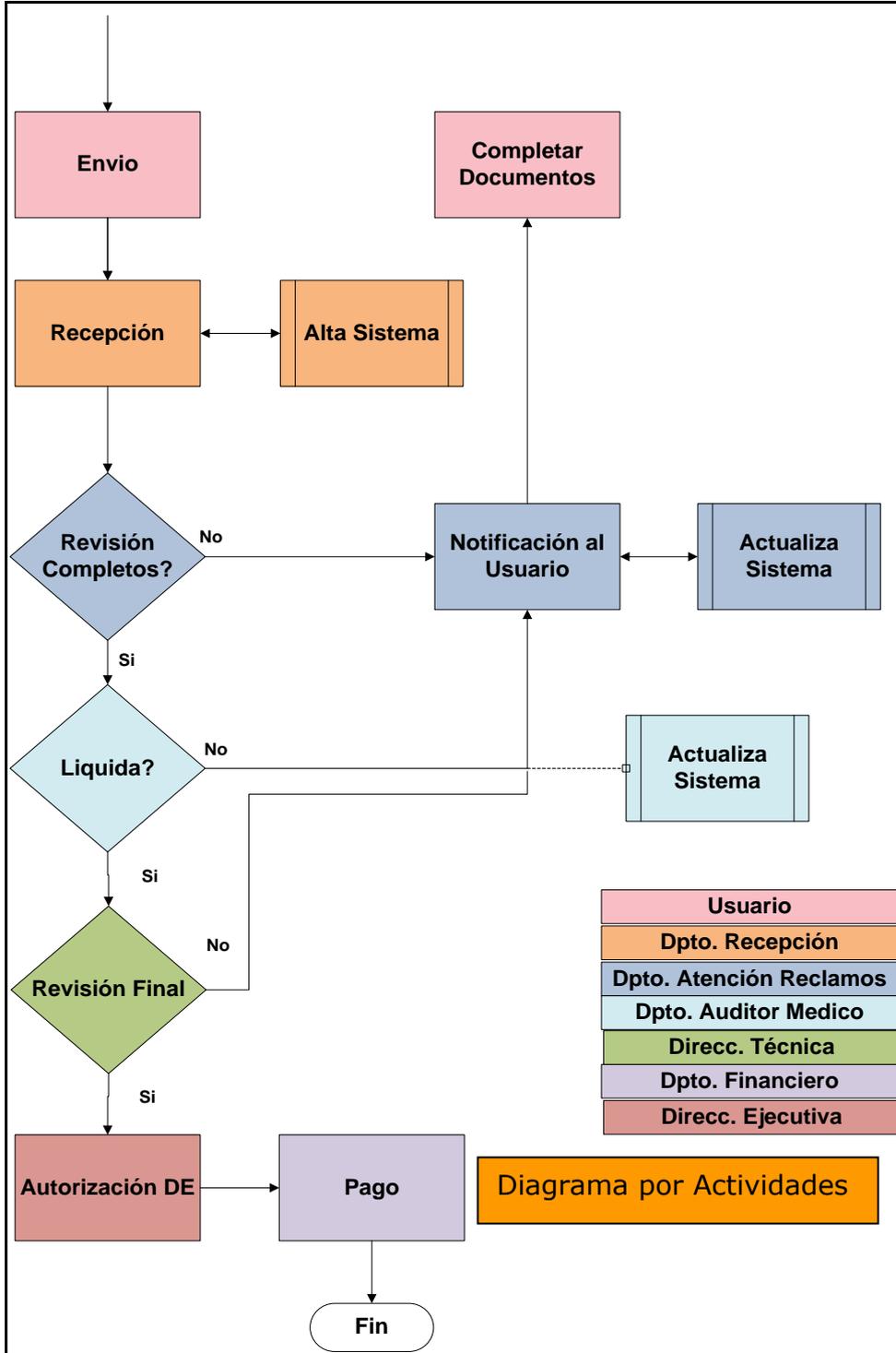
### 3.1.3.7 Diagrama

Primero se ilustra el diagrama por Actividades (generalmente llamado por procesos) y posteriormente el diagrama por departamentos o responsabilidades, que es donde se ha contabilizado el número de steps o pasos para concluir un proceso completo, reduciendo el procedimiento actual y proponiendo el junto.

**ESPACIO EN BLANCO**

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>43</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>



ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>44</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

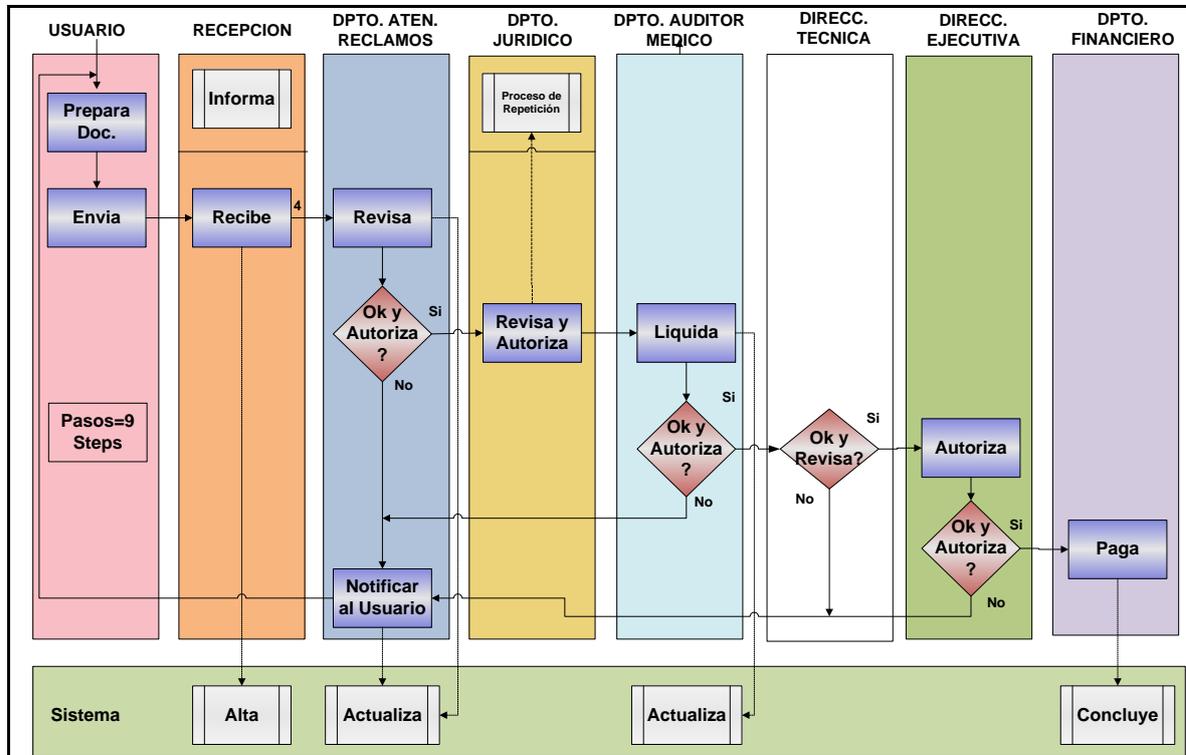


Diagrama por responsables – Gastos Médicos

### 3.1.4 POR GASTOS DE TRASLADO

#### 3.1.4.1 Introducción

Este proceso debe estar orientado a un prestador habitual de este servicio, capacitado y bajo metodología de reclamación prefijada, sólo en casos excepcionales podría tratarse de prestadores ocasionales (taxi, camionetas de alquiler,...). En el primer caso siempre es capaz de tramitar por sí mismo (persona natural o jurídica) la indemnización, por tanto se debe enfocar al traspaso de procesos al propio prestador para ahorro de tiempo y disminución de trabajo en el seno del FONSAT. La capacitación o difusión de la información se focaliza sólo en estos prestadores, y se puede transferir parte de la responsabilidad del trámite a ellos.

Otras características de este tipo de proceso son las siguientes:

- Pago de un valor fijo, pero este debe ser reglamentado en una tabla con lo que se tendría un pago variable. Actualmente existe otro problema que es que hay víctimas que requieren más de un traslado, y la prestación es consumida en el primer viaje.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>45</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

- La residencia de los prestadores es en cualquier parte del Ecuador.
- El prestador, salvo que sea ocasional, siempre tiene una cuenta corriente o de ahorros para recibir los valores que le correspondan.
- Una misma prestación no se subdivide.
- Se factura directamente al FONSAT.

Los límites actuales de indemnización, según el Reglamento del SOAT, son:

- Indemnización por traslado → USD 50,00

### 3.1.4.2 Departamentos implicados

El cuadro adjunto señala los diferentes departamentos implicados y la función principal que cada uno de ellos realiza:

Departamento	Función
Atención de reclamos	Revisión documental
Auditor médico	Ajuste y liquidación
Financiero	pago factura

El departamento coordinador y encargado de brindar información al usuario es el de Atención de Reclamos.

El departamento responsable de este proceso es el de **Auditoría Médica**.

### 3.1.4.3 Plazos

<b>Presentación de la documentación</b>	Un año desde la ocurrencia del evento
<b>Procesamiento</b>	30 días durante el 2008 y 15 días desde el 2009, desde la entrega completa de la documentación
<b>Pago de la prestación</b>	Una vez concluido el tiempo de tramitación
<b>Acreditación efectiva</b>	Conforme a los protocolos del eSIGEF

### 3.1.4.4 Requisitos

- Formulario Único de Reclamación del FONSAT, con dirección completa, números telefónicos de al menos la mitad de los solicitantes y con el detalle de ubicación de las viviendas (plano zonal o esquema).
- Formulario Anexo 002 "Atención Prehospitalaria"
- Factura original legalmente reconocida por el SRI

Notas:

- Las facturas deben estar a nombre del FONSAT.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>46</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

- Si es una persona natural la que presenta el reclamo (reembolso): la factura debe estar el nombre del reclamante. Adjuntar una fotocopia de la cedula de identidad del reclamante en estos casos.
- Certificado Bancario emitida por la entidad financiera en la que el beneficiario tenga su cuenta, en la que debe constar el nombre y número de cuenta para transferir las prestaciones.
- Toda la documentación debe estar incluida en una carpeta y enviada o entregada en las oficinas del FONSAT o por intermedio de los canales que éste disponga para el efecto, como las Direcciones Provinciales de Salud y las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

### 3.1.4.5 Procedimiento

#### Actividades lineales:

#### 1. Envío

**Responsable:** el prestador de servicios de transporte especializado.

**Actividad:** Primero el prestador ingresa en el sistema del FONSAT y rellena los datos asociados al servicio que está por realizar o ya está realizado en el formulario electrónico del FONSAT, capítulo 3.2.1 ALTA DE FORMULARIO DE INGRESO, documento que debe imprimir una vez relleno. Con ello obtiene un número de orden o de trámite. En caso de un traslado hospitalario el segundo prestador debe ubicar el trámite del paciente (buscándolo por su nombre) y recuperar el número del expediente para referenciar toda la información de la prestación a este número. Si es posible los prestadores escanearán los documentos referidos en el acápite de requisitos y los anexarán al expediente electrónico. Posteriormente remitirán o entregarán en el FONSAT toda la documentación referida en el acápite de requisitos indicando claramente el número de expediente. Este envío puede ser por entrega directa en las oficinas del FONSAT o por entrega a cualquiera de las entidades colaboradoras (Direcciones Provinciales de Salud o Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Jefaturas y Subjefaturas de Control del Tránsito y Seguridad Vial) a nivel nacional.

#### 2. Recepción

**Responsable:** Recepción del FONSAT

**Actividad:** una vez que los documentos han llegado al FONSAT la recepción del FONSAT debe comprobar que el número de trámite indicado en la carpeta corresponde con el paciente y la prestación efectuada. Si la entrega se realiza en las instalaciones del FONSAT se entregará un **recibo**.

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>47</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

**Excepciones:** si se habilita una lista de prestadores de transporte incumplidos o sancionados por la autoridad, puede que el FONSAT no recpte reclamaciones de éstos y por tanto deban ser devueltos a sus solicitantes.

### 3. Revisión documental

**Responsable:** Departamento Atención de Reclamos

**Actividad:** este departamento revisa el expediente y comprueba la existencia de todos los documentos necesarios para el trámite de reclamación y con el listado expresado en el acápite 3.1.4.4 Requisitos. Si están presentes todos los documentos y éstos se encuentran en buen estado como adecuadamente rellenos, éstos son enviados con un **memorando** al auditor médico, siendo éste interno o externo, para su revisión técnica y posterior ajuste económico. Las comprobaciones que debe hacer el personal de este departamento son:

- a. Si el evento debe estar cubierto por el FONSAT.
- b. En los formularios, fechas y nombres correctos.
- c. Que las facturas sean originales, cuyo suma no exceda al valor de la prestación.
- d. Que estén todos los documentos requeridos.

**Excepciones:** Caso de que algún formulario esté mal relleno y pueda ser subsanado por el Departamento Atención de Reclamos se realizará la enmienda, caso contrario o de omisión de documentos se ejecutará la actividad 9. Comunicación al usuario de este procedimiento.

### 4. Validación legal

**Responsable:** Departamento jurídico

**Actividad:** este departamento revisa el expediente y realiza un pequeño sumario de los beneficiarios y el proceso y valida el trámite.

Si todos los documentos se encuentran correctos y la prestación PROCEDE, este departamento enviará a la auditoría médica el expediente.

Este departamento también analizará siempre la procedencia o no de un juicio de repetición contra el/los responsables del siniestro caso cuando éstos sean identificados, ver 11. Juicio de repetición.

### 5. Auditoría Médica

**Responsable:** Departamento de Auditoría Médica o empresa auditora

**Actividad:** este departamento o empresa revisa los documentos contenidos en el expediente para validar el servicio de traslado efectuado y que el valor

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>48</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

facturado por éste y el conjunto de movilizaciones si las hubiere no sea superior al monto de la prestación especificada en el Reglamento del SOAT.

El ajustador-auditor emite un criterio de PROCEDENCIA O NO, y en caso favorable una **liquidación**. Para ello:

- Si el ajustador-auditor es externo remitirá el expediente a la Recepción del FONSAT para que este departamento registre su ingreso y posteriormente lo envíe a la Dirección Ejecutiva.
- Si el ajustador-auditor es interno remitirá el expediente a la Dirección Ejecutiva.

En cualquier caso este departamento interno o externo deberá actualizar los datos del expediente en el sistema informático ejecutando 3.2.2 ACTUALIZACIÓN DE DATOS, ya sea que proceda el trámite, que se detenga a la espera de algún documento o porque no procede fundamentando sus razones.

**Excepciones:** Caso de que el trámite no proceda, puede ser debido a que algún documento tenga vicios de nulidad, por lo que esta circunstancia será comunicada al solicitante para su corrección, si es posible o se le devolverá el trámite si no es posible. También puede suceder que existan documentos faltantes por lo que se detendrá el trámite sin devolverlo, se documentarán las observaciones en el sistema y se quedará a la espera de recibir dicho/s documento/s. En todos casos se deberá ejecutar la actividad 9. Comunicación al usuario de este procedimiento explicando la razón que la originó.

#### 6. Revisión final

**Responsable:** Dirección Técnica

**Actividad:** este departamento debe autorizar por medio de una sumilla digital o física que el proceso es correcto y que se puede enviar al Director Ejecutivo para su autorización.

**Excepciones:** Caso de que el proceso tenga algún inconveniente se procederá no sea autorizado se deberá ejecutar la actividad 9. Comunicación al usuario de este procedimiento explicando la razón que la originó y se le comunique al usuario la no procedencia de forma motivada.

#### 7. Autorización

**Responsable:** Dirección Ejecutiva

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>49</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

**Actividad:** este departamento debe autorizar por medio de una sumilla digital o física el proceso de pago y la cantidad. Una vez autorizado envía el expediente al departamento financiero.

**Excepciones:** Caso de que no sea autorizado se deberá ejecutar la actividad 9. Comunicación al usuario de este procedimiento explicando la razón de la negativa.

#### 8. Pago

**Responsable:** Departamento Financiero

**Actividad:** este departamento recibe el expediente y revisa que existan las firmas de responsabilidad, bien digitales o físicas: Atención de Reclamos, Auditoría médica-ajuste, Dirección Técnica y Dirección Ejecutiva. Si todo está correcto crea la cuenta en el sistema de pagos del Ministerio de Finanzas, SIGEF, si no la creó anteriormente. Realiza una aprobación interna por parte del Director financiero y procede a hacer la transferencia en el sistema SIGEF, finalizado el proceso para el prestador. Para concluir definitivamente el trámite envía el expediente al Archivo y ejecuta 3.2.3 CONCLUSIÓN DE UN TRÁMITE.

**Excepciones:** si faltan firmas devuelve el trámite al departamento que falte la firma y queda a la espera de que regrese. Debe actualizar esta información en el sistema ejecutando 3.2.2 ACTUALIZACIÓN DE DATOS. Si la entidad no tiene recursos para pagar deberá esperar a que haya recursos para realizar el abono y mientras dejar los trámites de forma ordenada y atenderlos por secuencia de llegada.

#### **Actividades laterales:**

##### 9. Comunicación al usuario

**Responsable:** Departamento Atención de Reclamos

**Actividad:** Comunicará de forma escrita o electrónica al interesado, lo siguiente, una vez que conozca las causas:

- Una omisión documental para que ésta sea resuelta lo antes posible y poder proseguir a la siguiente actividad.

La causa del rechazo de trámite, de forma motivada, sea subsanable o no, y el procedimiento de resolución.

##### 10. Adición de documentos faltantes

**Responsable:** Recepción del FONSAT

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>50</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

**Actividad:** si motivado por la actividad anterior el beneficiario ingresa documentos faltantes o enmendados, la recepción del FONSAT los actualizará en el sistema por medio de una nota y los llevará físicamente al departamento donde el trámite quedó suspendido para que se vuelva a analizar y pueda continuar el procedimiento. Por cada nuevo ingreso de entregará un comprobante.

### 11. Juicio de Repetición

**Responsable:** Departamento jurídico

**Actividad:** si el/los responsables del accidente no poseían SOAT, y éste/éstos son identificados el departamento legal iniciará un juicio de repetición en su contra para que reembolse a la institución los pagos erogados a los beneficiarios o prestadores.

#### 3.1.4.6 **Salida**

Los siguientes documentos son los emitidos por las diferentes **actividades lineales:**

- Comprobante de recepción de documentos (ver en el Anexo de Documentos el doc.1)
- Memorando del departamento de Atención de Reclamos al departamento de auditoría médica (ver en el Anexo de Documentos el doc.9)
- Memorando del departamento del departamento de auditoría médica a Dirección Técnica (ver en el Anexo de Documentos el doc.12)
- Sumilla de la Dirección Técnica a la Dirección Ejecutiva.
- Autorización interna departamental del Director Financiero (ver en el Anexo de Documentos el doc.4)
- Copia de la transferencia del eSIGEF (ver en el Anexo de Documentos el doc.5)

Los siguientes documentos que podrían ser emitidos por las diferentes **actividades laterales:**

- Comunicación al usuario de solicitud de documentos o enmiendas (ver en el Anexo de Documentos el doc.6)
- Comunicación fundamentada al usuario de negación de un trámite. (ver en el Anexo de Documentos el doc.7)

#### 3.1.4.7 **Diagrama**

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

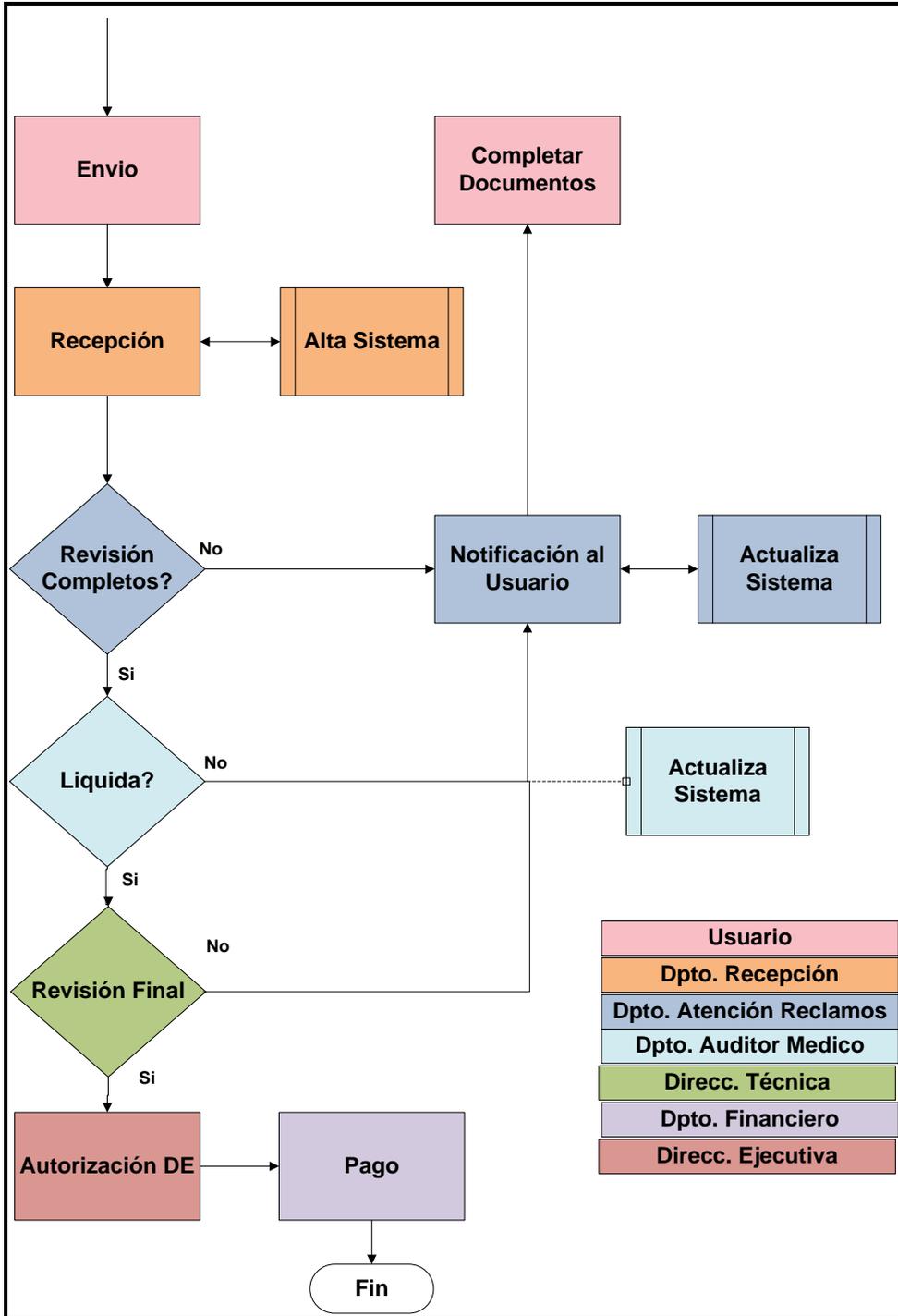
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>51</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

Primero se ilustra el diagrama por Actividades (generalmente llamado por procesos) y posteriormente el diagrama por departamentos o responsabilidades, que es donde se ha contabilizado el número de steps o pasos para concluir un proceso completo, reduciendo el procedimiento actual y proponiendo el junto.

**ESPACIO EN BLANCO**

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>52</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>



ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>53</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>	<b>ORIGINAL</b>		
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

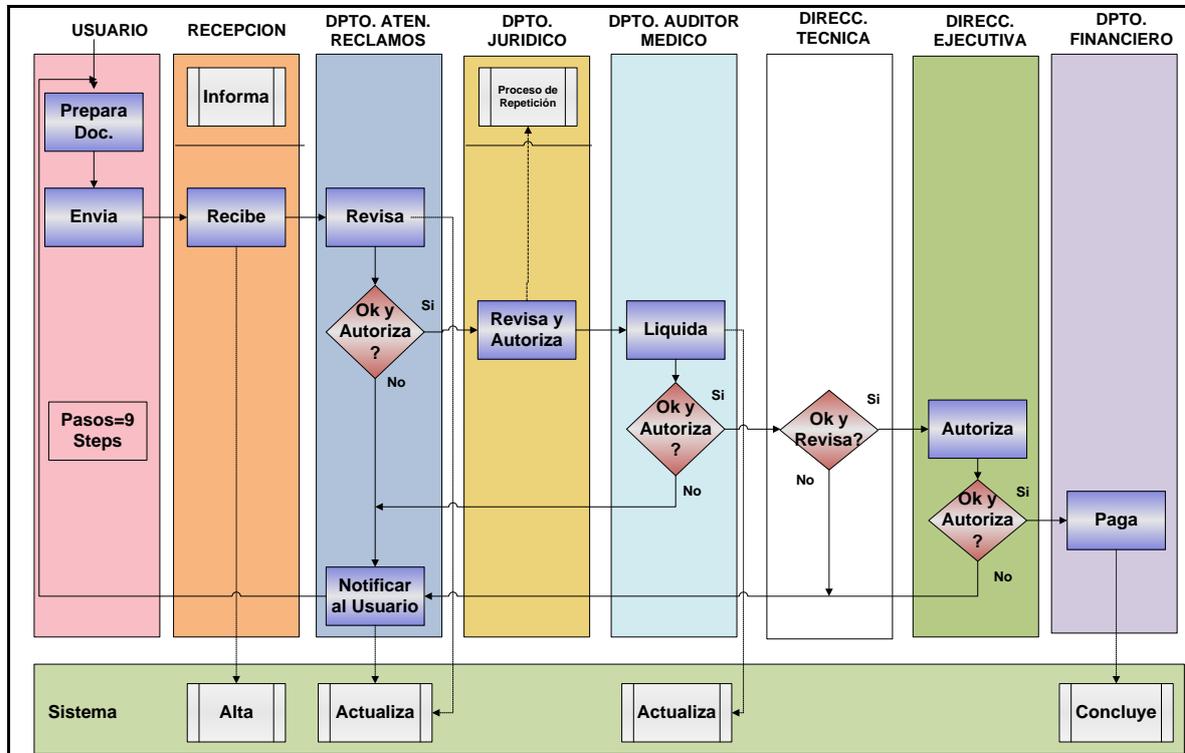


Diagrama por responsabilidades – Traslados

### 3.2 PROCESOS INFORMÁTICOS Y ESTADÍSTICOS

El FONSAT debería disponer de una aplicación tipo flujo de trabajo que posibilite el seguimiento, control y gestión de los trámites desde cualquier instancia de la organización y bajo premisas de seguridad para cualquier usuario registrado, reconocido y autorizado, cada uno con sus niveles de acceso y restricciones.

Este programa informático debería estar desarrollado en tecnología de tres capas bajo plataforma WEB y con publicación en Internet para que se pueda acceder desde cualquier lugar, por remoto que sea.

Con una adecuada capacitación y distribución de accesos podremos conseguir que parte del trabajo de introducción de la información se realice de forma externa descargando a la organización de esta actividad, en lo que se refiere a prestaciones por Gastos médicos y Traslados.

#### 3.2.1 ALTA DE FORMULARIO DE INGRESO

Es un mantenimiento que permite el ingreso de datos y debe ser habilitado para la unidad de recepción de documentos del FONSAT y para aquellos usuarios externos que, después de una pequeña inducción, ingresen la información de los

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>54</b>
	DEPARTAMENTO:	<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>		<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

eventos atendidos. Lo fundamental de este módulo de ingreso de datos es el alta de un trámite que lleva asociado el número de expediente y que debe ser único para cada reclamo. Otros descriptores importantes y que deben ser manejados a este nivel para su posterior explotación en la aplicación informática pueden ser:

- Datos del siniestro, especialmente para la generación del Número de evento o accidente, que debe ser único por siniestro y cada trámite debe tener uno para poder realizar la consulta de número de siniestros acaecidos y atendidos por el FONSAT. Además hora, fecha, lugar, categorización del lugar, vehículos implicados,...
- Datos del trámite como tipo de trámite o reclamo, donde es importante tener asociados al beneficiario del servicio en caso de que sea una persona viva trabajo se actualizará la información de ingreso de trámites, en el correspondiente mantenimiento de alta de información.
- Datos de la víctima, como perfil familiar, estrato socioeconómico, nivel cultural,...

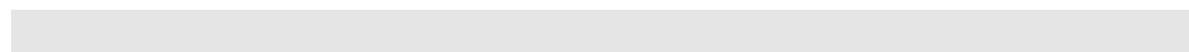
### 3.2.2 ACTUALIZACIÓN DE DATOS

Cada departamento que concluya una actividad deberá registrar los datos más relevantes en el sistema de cómputo por lo que es imprescindible tener un módulo que permita la introducción de novedades, generar documentos "tipo" para comunicación con el solicitante y enviar el trámite al siguiente o precedente subproceso o actividad, creando una secuencia de información como una bitácora. Este aplicativo deberá posibilitar la consulta del grado de avance y estado de un trámite.

### 3.2.3 CONCLUSIÓN DE UN TRÁMITE

Este módulo es una especialización del anterior y debe permitir la conclusión un trámite o expediente que pasa al archivo activo o "vivo" durante el periodo legal y posteriormente al archivo histórico o "muerto".

**ESPACIO EN BLANCO**



ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>55</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

## ANEXOS

### A.- DOCUMENTOS GENERADOS POR EL FONSAT

El cuadro adjunto presenta el listado de documentos generados por el FONSAT para la atención de reclamos:

Referencia	Nombre del Documento
Doc.1	Comprobante de recepción de documentos
Doc.2	Memorando del Departamento de Atención de Reclamos al Departamento Jurídico
Doc.3	Memorando del Departamento Jurídico a Dirección Técnica
Doc.4	Autorización interna departamental del Director Financiero
Doc.5	Copia de la transferencia del SIGEF
Doc.6	Comunicación al usuario de solicitud de documentos o enmiendas
Doc.7	Comunicación fundamentada al usuario de negación de un trámite
Doc.8	Memorando del Departamento de Auditoría Médica al Departamento Jurídico
Doc.9	Memorando del departamento de Atención de Reclamos al Departamento de Auditoría Médica
Doc.10	Memorando del Departamento de Auditoría Médica al Departamento Jurídico
Doc.11	Memorando del Departamento de Jurídico a la Dirección Técnica.
Doc.12	Memorando del Departamento de Auditoría Médica a la Dirección Técnica.

**ESPACIO EN BLANCO**

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			Pág.: <b>56</b>
	DEPARTAMENTO: <b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>			<b>ORIGINAL</b>
CÓDIGO <b>MPO/08</b>	FECHA: 21/11/2013 <b>REVISIÓN: 2.0</b>	RESTRICCIÓN DE USO: <b>SIN RESTRICCIÓN</b>	FECHA VIGENCIA: <b>Hasta 31-dic-2009</b>	ESTADO: <b>Borrador</b>

## **B.- NORMATIVA DE REFERENCIA**

A continuación se encuentran los siguientes documentos:

LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

LEY ORGÁNICA DE SALUD

REGLAMENTO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO. ENERO 2008

MANUAL DEL SISTEMA OPERATIVO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO, MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR. ENERO 2008

TARIFARIO DE PRESTACIONES DE SALUD PARA EL SOAT, MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR. 9 DE ENERO DE 2008

ACUERDO MINISTERIAL QUE REGULA EL FUNCIONAMIENTO DEL FONSAT, MINISTERIO DE GOBIERNO, POLICÍA Y CULTOS, ACUERDO NO. 12. DEL 23 DE ENERO DE 2008.

LISTA OFICIAL Y VIGENTE DE PRECIOS DE MEDICAMENTOS DE USO HUMANO PARA APLICACIÓN DEL SOAT AL 20 DE MARZO DE 2008.

**ESPACIO EN BLANCO**

ELABORADO POR: <b>Ing. Alberto Buendía</b>	REVISADO POR: <b>Jefe departamento</b>	AUTORIZADO POR: <b>Director Ejecutivo - FONSAT</b>
<b>FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>		