



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de Control de Gestión e Indicadores basado en el Balanced Scorecard para la Intendencia Nacional de Seguros de la Superintendencia de Bancos y Seguros, año 2015

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Burbano Mena, Angélica Patricia

DIRECTOR: Mgtr. Borja Carrera Iván Oscar

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

Magister

Iván Oscar Borja Carrera

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Diseño de Control de Gestión e Indicadores basado en el Balanced Scorecard para la Intendencia Nacional de Seguros de la Superintendencia de Bancos y Seguros, año 2015 realizado por Burbano Mena Angélica Patricia, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, mayo de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo , Burbano Mena Angélica Patricia, declaro ser autor (a) del presente trabajo titulación: Diseño de Control de Gestión e Indicadores basado en el Balanced Scorecard para la Intendencia Nacional de Seguros de la Superintendencia de Bancos y Seguros, año 2015, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial siendo Iván Oscar Borja Carrera Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman Parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

F.....

Burbano Mena Angélica Patricia

0401541685

DEDICATORIA

A MI MADRE:

Nelly Mena, que tienes algo de Dios por la inmensidad de tu amor y mucho de ángel por ser mi guarda, porque si hay alguien que esta detrás de este trabajo eres tu mi amiga incondicional que has sido, eres y serás el pilar de mi vida, gracias por estar conmigo en todo momento, por guiar mi vida siempre por el buen camino, serás mi inspiración para alcanzar mis metas, tu esfuerzo se convirtió en tu triunfo y el mío también.

A MI PADRE:

Mi ángel, mi ejemplo de vida y lucha constante, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

AGRADECIMIENTO

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer estado.

Un profundo reconocimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, en la que curse mi maestría y fomenté mi formación profesional, para que hoy en día pueda ver realizado uno de mis sueños.

Mi más sincero agradecimiento al señor Iván Oscar Borja Carrera por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, supo guiarme para terminar mis estudios con éxito.

TABLA DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TABLA DE CONTENIDO	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y ENFOQUE POR PROCESOS	3
1.1 Introducción	4
1.2 Definición del Balanced Scorecard	5
1.2.1 Ventajas del Balanced Scorecard	6
1.2.2 Desventajas del Balanced Scorecard.....	7
1.3 Perspectivas del Balanced Scorecard.....	8
1.3.1 Perspectiva Financiera.....	8
1.3.2 Perspectiva de Clientes	9
1.3.3 Perspectiva de procesos internos	10
1.3.4 Perspectiva de aprendizaje organizacional	11
1.4 Mapa estratégico	11
1.5 Indicadores estratégicos	13
1.6 Iniciativas Estratégicas.....	16
1.6.1 Responsables Recursos	18
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL DE LOS PROCESOS Y SISTEMATIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE LA INTENDENCIA NACIONAL DE SEGUROS.....	19
2.1 Análisis Interno (Intendencia Nacional de Seguros).....	20
2.1.1 Aspecto Administrativo Organizacional	20
2.1.2 Aspectos de la capacidad tecnológica	25
2.1.3 Aspectos de la capacidad de servicio	27
2.1.4 Aspectos legales.....	29
2.1.5 Aspecto Operativo	32
2.2 Auditoria de Sistemas	37
2.2.1 Software.....	37
2.2.2 Redes	37
2.2.3 Diagnóstico FODA de la Intendencia Nacional de Seguros.....	37

2.3 Diagnóstico de la situación actual de la Intendencia	40
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.....	48
3.1 Esquema de Implementación.....	48
3.1.1 Paso 1: Definir la visión y la misión	49
3.1.2 Paso 2: Generación de la estrategias	51
3.1.3 Paso 3: Creación de objetivos estratégicos por perspectiva.....	52
3.1.4 Paso 4: Definir los factores críticos de éxito	54
3.1.5 Paso 5: Desarrollo de Indicadores	54
3.1.6 Paso 6: Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	55
3.2 Diseño del impacto de la estrategia	55
3.3 Consideraciones generales del sistema.....	56
CAPÍTULO 4. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA INTENDENCIA NACIONAL DE SEGUROS	57
4.1 Diseño de un sistema de control de gestión basado en el Balanced Scorecard.....	57
4.1.1 Paso 1: Definir la visión y la misión	58
4.1.2 Paso 2: Generación de las estrategias.....	59
Actores Sociales	63
4.1.3 Paso 3: Creación de objetivos estratégicos por perspectiva.....	63
4.1.4 Paso 4: Definir los factores críticos de éxito	64
4.1.5 Paso 5: Desarrollo de Indicadores	68
4.1.6 Paso 6: Diseño del Cuadro de Mando Integral con causa y efecto.....	73
CAPÍTULO 5. DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA INTENDENCIA NACIONAL DE SEGUROS	74
5.1 Creación de indicadores de gestión para el Balanced Scorecard	75
5.1.1 Indicador de Entrada y Salida	75
5.1.2 Indicadores de Eficiencia	77
5.1.2 Indicador de Riesgo por Cuenta	78
5.1.3 Indicador de Calidad.....	79
5.1.4 Indicador de Tiempo	79
5.1.5 Indicador de Desempeño	79
Documentación de los indicadores	80
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
6.1 CONCLUSIONES.....	81
6.2 RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	83

ANEXOS.....	85
-------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Temas Financieros Estratégicos	9
Tabla 2: Iniciativas Estratégicas.....	17
Tabla 3: Esquema Organizacional	20
Tabla 4: Estructura de procesos por Unidad	22
Tabla 5: Redistribución del personal de las Direcciones en tres (3) unidades de trabajo	23
Tabla 6: Redistribución del personal Dirección de Auditoría 1	23
Tabla 7: Redistribución del personal Dirección de Auditoría 2	23
Tabla 8: Redistribución del personal Dirección de Auditoría 3	24
Tabla 9: Redistribución del personal en la Dirección de Auditoría 4.....	24
Tabla 10: Redistribución del personal Dirección de Auditoría 5	24
Tabla 11: Redistribución del personal Dirección del Control Técnico de Seguros	25
Tabla 12: Redistribución del personal Dirección del Control Técnico de Reaseguros	25
Tabla 13: Procesos y productos de la Intendencia Nacional de Seguros	28
Tabla 14: Estándares ASSAL	30
Tabla 15: Resoluciones	32
Tabla 16: Empresas de Reaseguros.....	32
Tabla 17: Empresas de Seguros.....	33
Tabla 18: Empresas de Seguros y Reaseguros	33
Tabla 19: Participación por ramas de actividad de las primas emitidas en el mercado.	36
Tabla 20: Diagnóstico FODA	38
Tabla 21: Indicadores actuales	40
Tabla 22: Evaluación del cumplimiento actual	44
Tabla 23: Definición de la Visión	49
Tabla 24: Definición de la Misión	50
Tabla 25: Objetivos por perspectivas	52
Tabla 26: Misión	58
Tabla 27: Visión de la Intendencia	59
Tabla 28: Identificación de iniciativas estratégica.....	60
Tabla 29: Iniciativas Estratégicas.....	63
Tabla 30: Objetivos Estratégicos por perspectiva	64
Tabla 31: Recursos.....	65
Tabla 32: equipo de trabajo para el CMI	65

Tabla 33: Plan de Implementación del CMI.....	66
Tabla 34: Plan de Comunicación del CMI.	67
Tabla 35: Desarrollo de Indicadores	68
Tabla 36: Cuadro de Mando Integral.....	73
Tabla 37: Indicadores de Entrada y Salida.....	75
Tabla 38: Indicadores de Eficiencia	77
Tabla 39: Indicadores de Calidad.....	78
Tabla 40: Indicadores de Calidad.....	79
Tabla 41: Indicadores de Tiempo.....	79
Tabla 42: Indicadores de Desempeño	79
Tabla 42: Documentación de los Indicadores	80

ÍNDICE DE TABLAS

Figura 1: Estructura del Balanced Scorecard.....	5
Figura 2: El Balanced Scorecard como un Sistema de Gestión Estratégica.....	6
Figura 3: Cadena de Valor.....	10
Figura 4: Mapa Estratégico	12
Figura 5: Mapa Estratégico	13
Figura 6: Ciclo PHVA.....	14
Figura 7: Indicadores de Aprendizaje y crecimiento.....	16
Figura 8: Impacto de Iniciativas en Objetivos.....	18
Figura 9: Evolución de la prima neta emitida/PIB.....	34
Figura 10: Evolución de primas de Seguros`	35
Figura 11: Evolución de Primas de Reaseguros	35
Figura 12: Evolución de Prima Retenida Neta Devengada	36
Figura 13: Situación actual de los seguros.....	46
Figura 14: Situación actual de los seguros.....	47
Figura 15: Concepto de Estrategia.....	51

RESUMEN

El presente trabajo desarrolló un Sistema de Control de Gestión e Indicadores basado en el Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard, permitiendo determinar los indicadores de Control de Gestión para alcanzar los objetivos estratégicos de la Intendencia Nacional de Seguros, determinando la formulación para cada uno de ellos y la meta a alcanzar, mejorando la eficiencia en la gestión de la misma, con la consecuente integración del capital humano.

El diseño de este sistema de gestión surgió como respuesta a la necesidad de la Intendencia Nacional de Seguros de establecer las bases necesarias para su fortalecimiento, crecimiento y competitividad a nivel local y nacional, con el fin de poder realizar el establecimiento de políticas y objetivos, para poder medir y mejorar su eficacia y eficiencia en las distintas actividades que realiza.

Palabras claves: Sistema, Gestión, Indicadores, Control, Objetivos

ABSTRACT

The work has developed a System Management Control and indicators based on the Balanced Scorecard or Balanced Scorecard, allowing to determine indicators of management control to achieve the strategic objectives of the National Insurance Administration, determining the formulation for each them and the goal to be achieved by improving efficiency in the management of it, with the consequent integration of human capital.

The design of this management system was a response to the need for the National Insurance Administration to establish the basis for its strengthening, growth and competitiveness at local and national level in order to enhance the establishment of policies and objectives, to measure and improve their effectiveness and efficiency in the various activities carried out.

Keywords: System Management Indicators, Control Objectives

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y ENFOQUE POR PROCESOS

1.1 Introducción

Todas las organizaciones públicas o privadas, independientemente de su actividad lucrativa, requieren trazar y ejecutar un plan estratégico, por lo cual la Intendencia Nacional de Seguros no es la excepción. La planificación es la ruta indispensable para gestionar eficazmente la estrategia y de esta forma poder alcanzar la visión organizacional, el equipo directivo es el órgano responsable de la creación de las estrategias competitivas que señalarán el rumbo de las acciones y canalizar los recursos que se deben comprometer para lograr los objetivos de la Intendencia.

En este contexto el equipo directivo de la Intendencia Nacional de Seguros, requiere de herramientas que permitan la toma de decisiones de manera ágil y eficiente, teniendo necesidad de una conceptualización estratégica que le permita ampliar su aplicación y proyección en el control de los seguros. En la actualidad la Intendencia no cuenta con un Sistema de Control de Gestión e Indicadores que permitan medir cada una de las variables que hacen parte de su direccionamiento estratégico y mapa de procesos, motivo por el cual existen graves falencias en el manejo de la información y el no cumplimiento a cabalidad de sus fines institucionales.

Es ahí en donde se origina la idea de diseñar un sistema de control de gestión e indicadores en la Intendencia Nacional de Seguros, debido que aunque actualmente existe una planificación estratégica basados en el principio de la metodología Scorecard, no existe una herramienta que permita la medición y presentación de los indicadores, además no se integra completamente al capital humano lo que ha originado una baja calificación en las evaluaciones realizadas.

El diseño de un sistema de control de gestión e indicadores surge como respuesta a la necesidad de la Intendencia Nacional de Seguros de establecer las bases necesarias para su fortalecimiento, crecimiento y competitividad a nivel local y nacional, con el fin de que permita el establecimiento de políticas, objetivos, la medición y mejora de su eficacia y eficiencia y de sus distintas actividades.

El principal beneficio social que se alcanzaría con la realización de éste estudio es mejorar los procesos gerenciales, administrativos y operacionales existentes en la Intendencia Nacional de Seguros, constituyéndose en su beneficiario directo el usuario y las compañías Bancos y Seguros a través de una mayor eficacia y eficiencia organizacional.

1.2 Definición del Balanced Scorecard

El Balanced ScoreCard, conocido por sus siglas BSC, y también como Cuadro de mando Integral (CMI), es una herramienta utilizada para el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una coherencia entre la visión y las estrategias delimitadas. (Kaplan & Norton, 2001)

El objetivo principal del BSC es alinear los objetivos con las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo siendo un proceso que traduce la misión en objetivos y medidas de acción para llegar al cumplimiento de la visión. (Blanco, Cantorna, & Aibar, 1999)

El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de desempeño/actuación, proporcionando la estructura necesaria para la puesta en práctica de un sistema de gestión y medición estratégica. (Kaplan & Norton, 1996)

Como se ve en la siguiente figura el desempeño de las cuatro expectativas surgen de las estrategias y ayudan al cumplimiento de la visión:

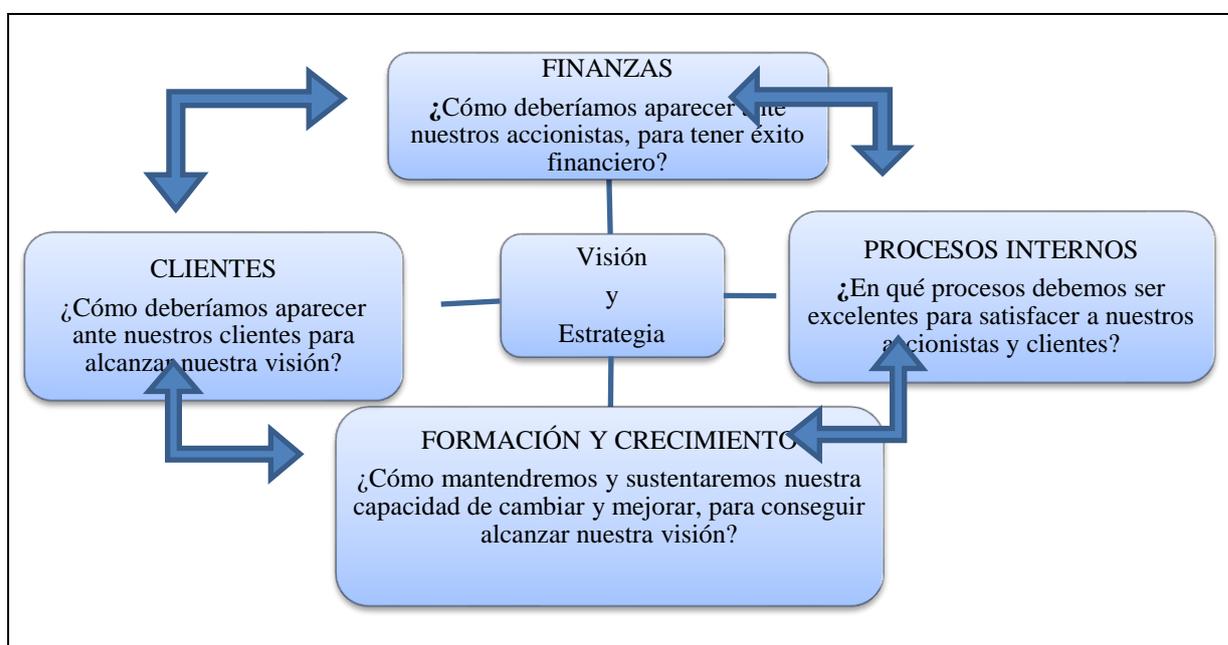


Figura 1: Estructura del Balanced Scorecard

Fuente: (Kaplan & Norton, 1996)

1.2.1 Ventajas del Balanced Scorecard

Una de los principales usos que generan una ventaja al aplicar el Balanced Scorecard es como Sistema de Gestión Estratégica, siendo un sistema de comunicación, información y de formación además de control.

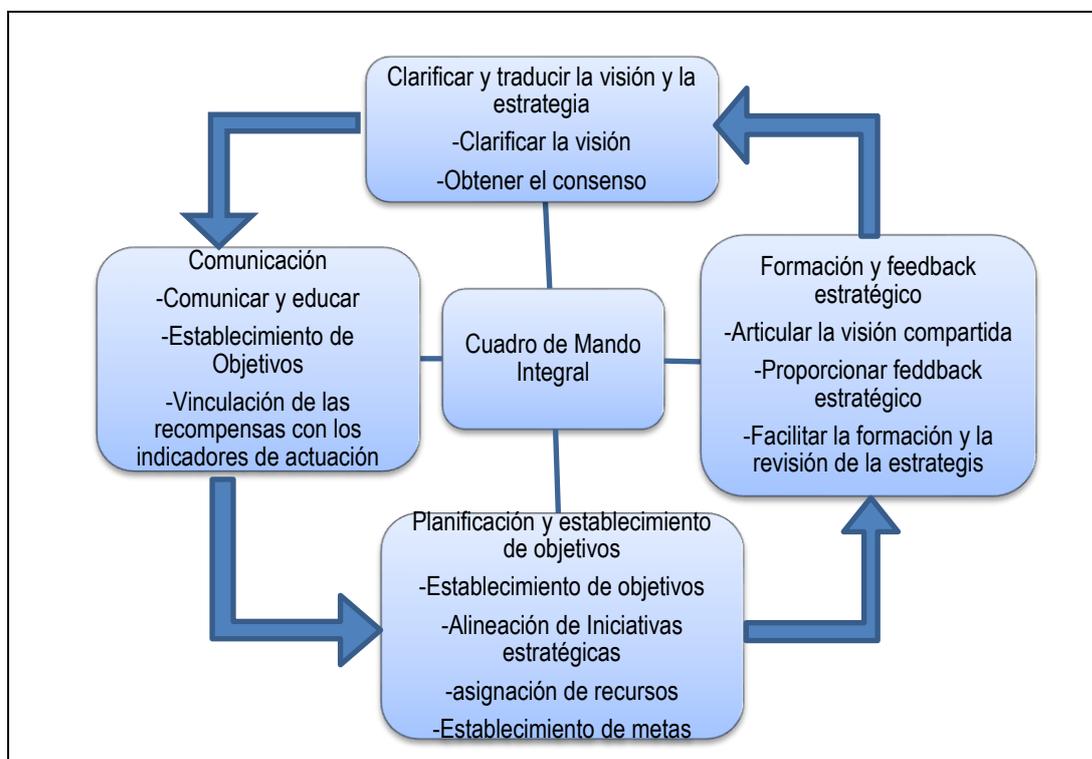


Figura 2: El Balanced Scorecard como un Sistema de Gestión Estratégica

Fuente: (Kaplan & Norton, 1996)

Como se ve en la figura anterior los procesos de gestión decisivos al momento de elaborar el BSC es clarificar y traducir la visión y la estrategia en objetivos estratégicos específicos por cada una de las áreas o departamentos de la empresa, además de comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos integrando a todos los stakeholders. Este término significa en español: “participante”, “inversor”, “accionista”. Y es que desde el punto de vista empresarial, este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés para una empresa. El término Stakeholders lo acuñó R. Edward Freeman y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. En términos simples, los stakeholders pueden ser definidos como todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa. Así por ejemplo, los dueños de una compañía, sus trabajadores, la comunidad donde ésta ejerce y sus proveedores, entre otros forman parte de este grupo.

Existen dos tipos de grupos de interés: primarios y secundarios. Los stakeholders primarios son fundamentales para el operar de una organización. Este grupo incluye a quienes tienen alguna relación económica con el negocio, como por ejemplo, los accionistas, los clientes, los proveedores y los trabajadores. Los secundarios son aquellos que no participan directamente en el intercambio con una empresa, pero que sí pueden afectar o verse afectados por las acciones de ésta. En esta categoría están los competidores, los medios de comunicación y las ONGs, entre otros.

Dentro de este grupo de forma especial está el equipo de trabajo, para que existe un compromiso directo en el cumplimiento de cada una de las estrategias implementadas: planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas, considerándolos a mediano y largo plazo para cada uno de los indicadores y por último el aumento del feedback (palabra inglesa que significa retroalimentación o dar respuesta a un determinado pedido o acontecimiento, muy utilizado en áreas como la Administración de empresas) y la formación estratégica, esta última permite vigilar y ajustar la implementación de las estrategias basándose en el cuadro de causa y efecto para realizar una mejora continua en base al aprendizaje.

En este contexto las principales ventajas que genera la implementación del Balanced Scorecard o cuadro de Mando Integral son:

- Facilitar la ejecución de las estrategias al realizar las conexiones de los objetivos con las acciones estratégicas asociadas a los mismos permitiendo la priorización.
- Facilitar el equilibrio entre los objetivos financieros y no financieros al entrelazar las diferentes perspectivas que ayudan al cumplimiento de la visión
- Ayuda a crear una estrategia común dentro de una organización y facilita la comunicación interdepartamental.
- Al ser una herramienta de planificación e integrar a todos los stakeholders permite facilitar la toma de decisiones.
- Centra a la empresa en la búsqueda de los factores críticos de éxito para cada una de las perspectivas. (Bedoya, 2007)

1.2.2 Desventajas del Balanced Scorecard

La aplicación del Balanced Scorecard en la implementación tiene las siguientes desventajas:

- Algunos resultados del BSC no muestran lo que la alta gerencia requiere conocer y medir.
- No existe un grado de compromiso de todo el personal, por lo cual algunas áreas generan mayor número de problemáticas generando puntuaciones bajas en las diferentes evaluaciones. (Bedoya, 2007).
- El BSC. No está ligado a los programas de mejora de la organización por lo cual no permite que los bajos mandos comprendan la importancia de su cumplimiento. (Azócar, 2009)
- Disociación entre el modelo y las problemáticas que se deben de resolver en la organización para asegurar la mejora continua de la planificación y por ende el cumplimiento de la visión. (Kaizen S.A., 2008)

1.3 Perspectivas del Balanced Scorecard

Las perspectivas del Balanced Scorecard corresponden a las cuatro áreas principales para el desarrollo y planificación de todo tipo de empresa y organización, siendo estas la financiera, la del cliente, de procesos internos y de formación y crecimiento, explicando cada una de ellas a continuación.

1.3.1 Perspectiva Financiera

Es una de las perspectivas más importantes de las instituciones, ya que históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera. Permite medir su capacidad de gestión en términos económicos, en este caso el correcto uso del Presupuesto Anual Operativo (POA). La fase en la que se encuentra la Intendencia Nacional de Seguros es la de Sostenimiento, en donde las unidades de negocios utilizan un objetivo financiero relacionado directamente con la optimización de los recursos asignados. Las principales actividades según (Kaplan & Norton, 1996), adaptadas al presente proyecto son las que se muestran en la tabla 1, siendo el Objetivo principal del área: “Asegurar el financiamiento de las operaciones de la SBS (Superintendencia de Bancos y seguros) para un eficiente y efectivo control de las entidades supervisadas”:

Tabla 1: Temas Financieros Estratégicos

TEMAS ESTRATÉGICOS				
		Generación anual del POA	Reducción de Costes y mejora de la productividad	Optimización de los activos.
	Crecimiento	Porcentaje de contribución por sectores	% de contribución recaudado/ % de contribución establecido	Recaudación total.
	Sostenimiento	Oportuna asignación presupuestaria de recursos aprobados.	% de planificación completada/ % de planificación en transición	Cumplimiento del presupuesto POA
	Recepción	Formulación de la Proforma Presupuestaria y divulgación de la metodología	% de cumplimiento de la planificación financiera/ % de recursos utilizados	Implementación de la metodología y uso de recursos de información

Fuente: (Kaplan & Norton, 1996)

Elaborado por autora adaptado de: (SBS, 2013-2016)

Como se ve en la tabla anterior el análisis de la perspectiva financiera está ligado a la recaudación obtenido por las instituciones a las cuales se les ejerce control, además del cumplimiento de la planificación presupuestaria.

1.3.2 Perspectiva de Clientes

En el BSC la perspectiva del cliente permite delimitar segmentos de cliente y de mercados en que han elegido competir, lo cual determina el componente de ingresos de la institución siendo el cliente el indicador clave de desarrollo. (Kaplan; Norton, 2002, p. 76)

Con la intervención de la visión y la estrategia, la organización obtiene sus objetivos fundamentados en la existencia de mercados y clientes, para lo cual especifica cinco indicadores que son cuota de mercado, adquisición de clientes, Retención de clientes, Satisfacción del cliente y Rentabilidad del Cliente. (Kaplan; Norton, 2002)

En el entorno de las entidades sin fines de lucro esta perspectiva se refiere a la identificación y satisfacción posterior de los usuarios o beneficiarios de los servicios por la organización. (González & Cañadas, 2008, p. 20)

Al ser la Intendencia Nacional de Seguros una institución no lucrativa, pública y de control esta perspectiva está enfocada en la satisfacción de los usuarios, que son las entidades financieras y seguros en el Ecuador y el total de recaudaciones, además en este caso se puede inferir un parámetro para verificar el desarrollo y calificación bancaria de cada uno de los clientes y las intervenciones realizadas por la SBS.

1.3.3 Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva se deben identificar los procesos claves que deben ser implementados y perfeccionados para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa y verificar cuales son los de mayor prioridad para asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos, además de la cadena de valor se deben especificar los diferentes procesos a realizarse en cada una de las áreas para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para delimitar los procesos claves es necesario realizar la cadena de valor que asegure el cumplimiento de los procesos de innovación, operativos y de atención o servicio al cliente, en el proceso de innovación se debe identificar en este caso las necesidades emergentes para realizar un correcto control en el sector financiero del país e implementar mecanismos que permitan evitar crisis y el continuo desarrollo económico del país, así como la estabilidad bancaria; en el proceso operativo se debe definir los pasos de control y de gestión aplicados por SBS para garantizar el cumplimiento y correcto manejo de las instituciones financieras y de seguros ubicadas en el País; y en el último se deben delimitar los tiempos de respuesta desde que se audita a una institución hasta dar la evaluación.

Según Michael Porter la cadena de valor engloba los siguientes procesos y áreas:



Figura 3: Cadena de Valor

Fuente: (Porter, 1995)

1.3.4 Perspectiva de aprendizaje organizacional

En esta perspectiva se integra a todo el personal de los diferentes niveles de la organización para lo cual se debe incluir una mezcla de indicadores que van desde la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados, considerando que su desenvolvimiento y el clima laboral existente influye en los indicadores de desempeño de la institución.

Las principales variables a analizar son las capacidades de los empleados, la capacidad de los sistemas de información y el clima laboral en relación al cumplimiento de los objetivos con el fin de integrar a todos los niveles de la organización en el cumplimiento de los objetivos por lo cual se debe equiparar las metas personales de cada individuo con las laborales con el fin de tener una coherencia en su desenvolvimiento, para la implementación de esta perspectiva se tomará en consideración los estudios realizados del clima laboral del Intendencia Nacional de Seguros con el fin de interrelacionar las diferentes variables existentes.

1.4 Mapa estratégico

Consiste en una representación visual de las relaciones causa y efecto entre los componentes de la estrategia de la organización integrando las cuatro perspectivas, es así que la estrategia equilibra las fuerzas contradictorias es decir disminuye las amenazas y debilidades de la institución, y el valor es creado mediante la generación de procesos que se complementan entre sí para crear valor para la institución definiendo la cadena lógica para que los intangibles se transformen en generación de valor para la institución como se ve en la siguiente figura:

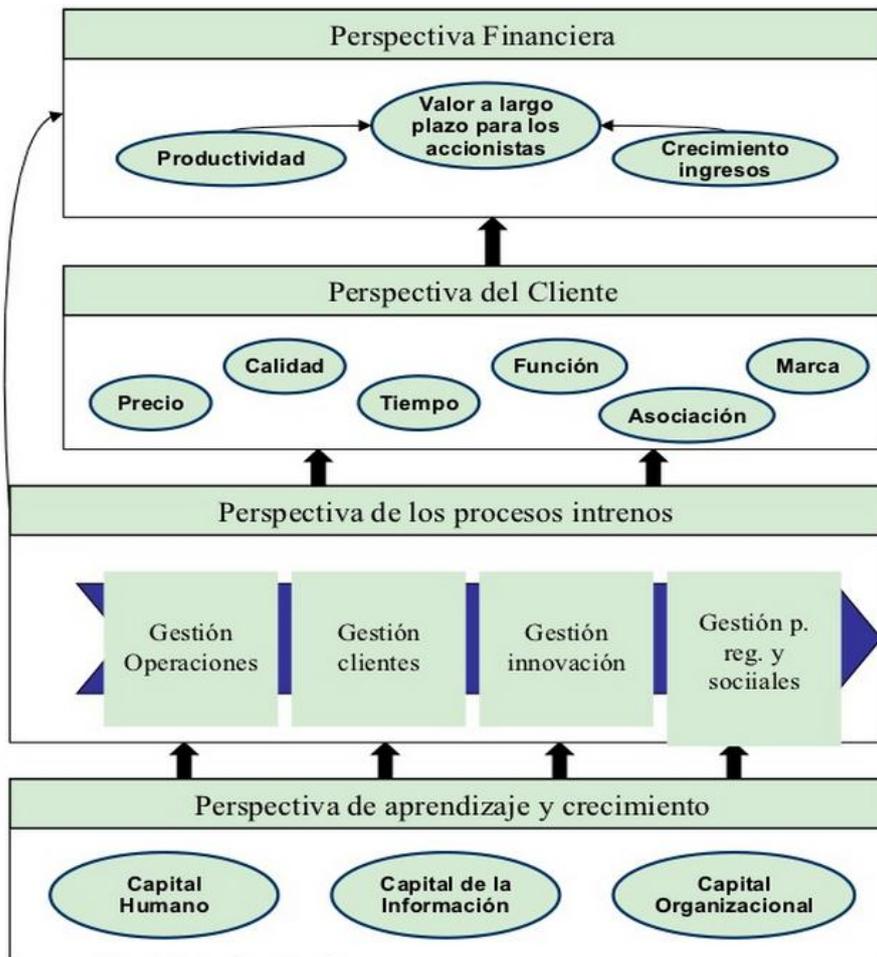


Figura 4: Mapa Estratégico

Fuente: (Norton & Kaplan , 2009)

Como se ve en figura anterior cada uno de las perspectivas se relacionan entre sí, así que cada uno de los objetivos se encuentra relacionado como se ve en la siguiente figura de causa y efecto:

Los Temas, Las relaciones Causa y Efecto junto con las mediciones, Definen la Estrategia

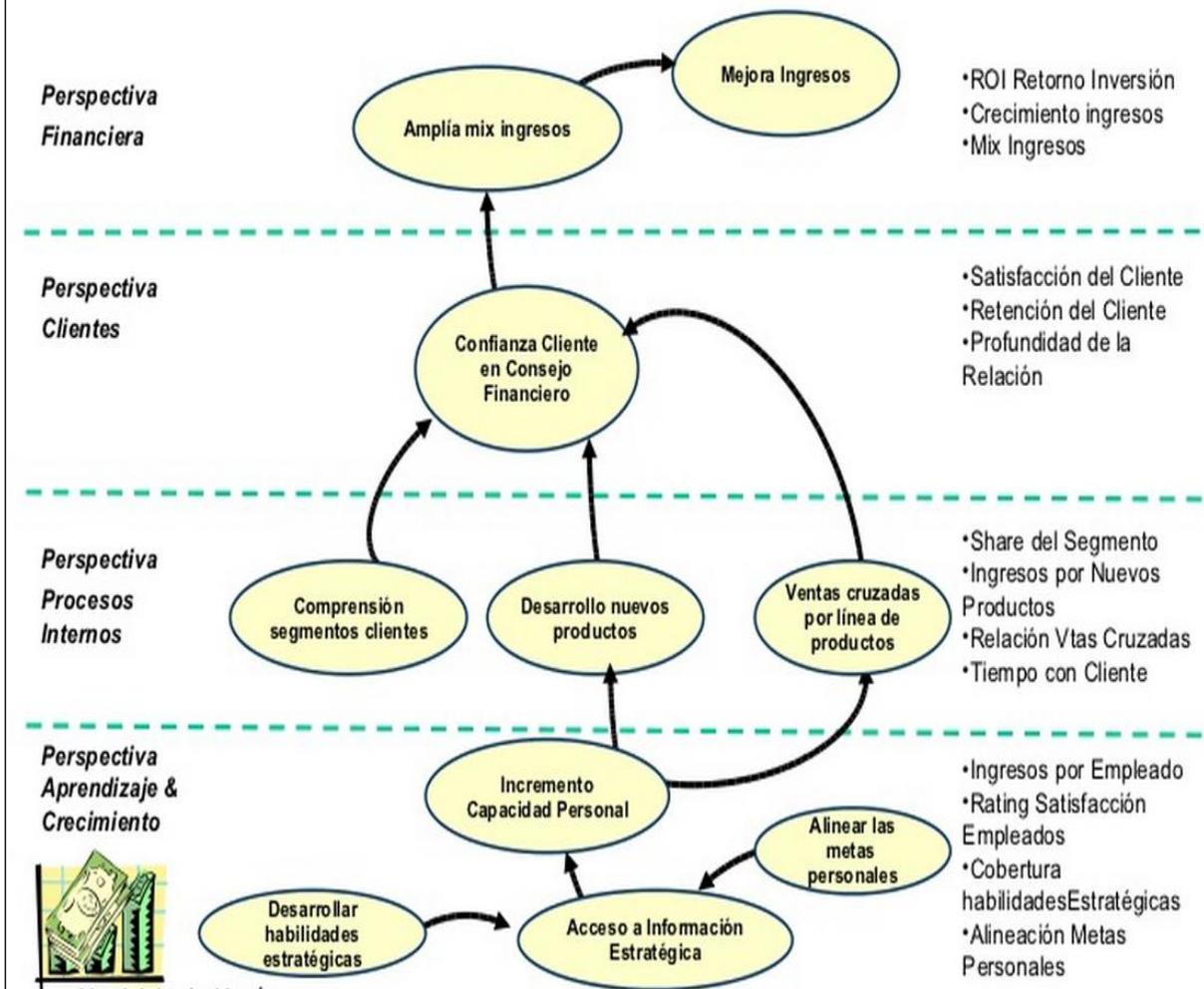


Figura 5: Mapa Estratégico

Fuente: (Norton & Kaplan , 2009)

1.5 Indicadores estratégicos

Es un elemento que se utiliza para indicar o señalar algo. Puede ser concreto o abstracto y son utilizados para seguir un camino de investigación, tienen como principal función es señalar datos, procedimientos a seguir, fenómenos o situaciones específicas.

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos y la priorización de los mismos es necesario implantar un sistema de indicadores basado en la mejora continua para lo cual se implementará el ciclo PHVA que permite el aseguramiento y el logro de superiores niveles de desempeño como se muestra en la siguiente figura:

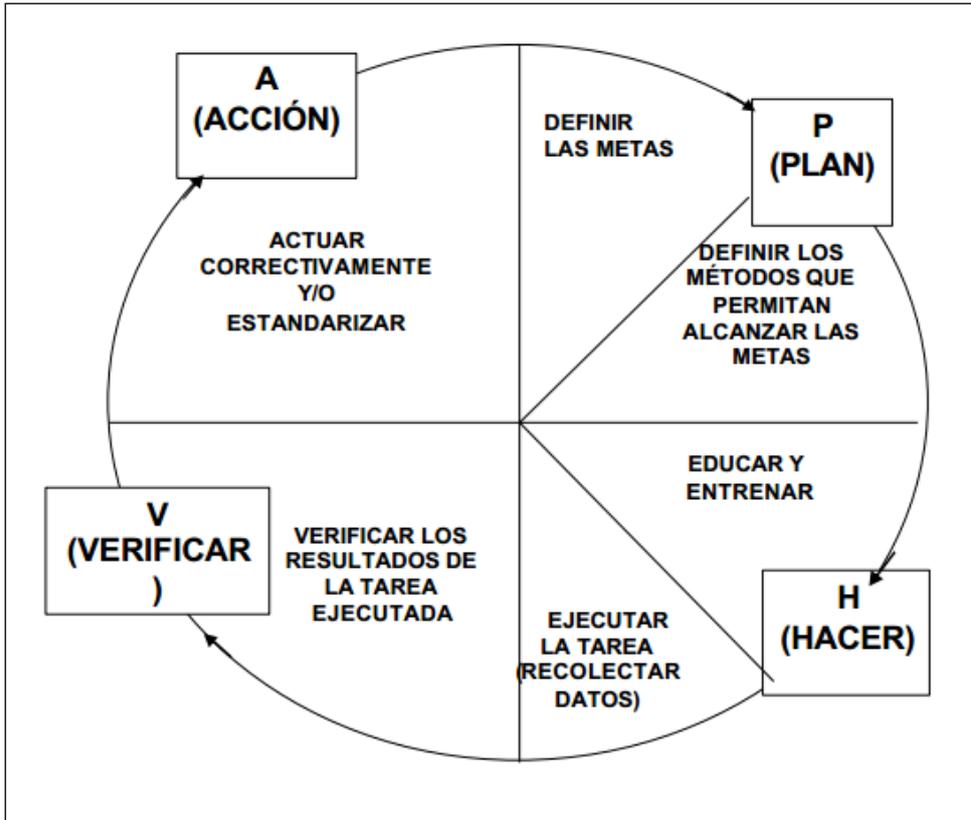


Figura 6: Ciclo PHVA

Fuente: (Pérez Jaramillo, s.f.)

Para la implementación se seguirán los siguientes pasos:

1. Crear un equipo de trabajo
2. Identificar las actividades y áreas a medir
3. Establecer el procedimiento de medición, en este caso objetivo, responsabilidad.
4. Ejecutar el proceso
5. Realizar un seguimiento para medir la puesta en marcha y establecer acciones correctivas
6. Ampliar razonablemente el número de indicadores y delimitar las acciones de mejora continua. (Pérez Jaramillo, s.f.)

Por cada una de las perspectivas se genera un indicador específico, en base a los objetivos expuestos, lo cual debe ajustarse a cada tipo de negocio y proyecto como se ve a continuación:

- **Indicador de los temas financieros Estratégicos:** Estos indicadores, en el caso particular de este estudio, se basan en las **recaudaciones realizadas, en la reducción**

de costos y en la **mejora de la productividad**, siendo el objetivo principal asegurar el financiamiento de las operaciones claves de la Intendencia, por lo cual debe de existir una relación directa entre el Presupuesto Anual y las operaciones realizadas, con el fin de satisfacer las necesidades del sector, para lo cual la Intendencia es un ente regulador.

- **Indicadores Centrales. Perspectiva del Cliente:** La cuota de mercado está dada por las instituciones financieras que laboran en el Ecuador, ya sean Bancos, empresas aseguradoras y Cooperativas. Las mismas que representan la satisfacción del cliente y su respectivo desenvolvimiento, midiéndose por la calificación del mismo y su variación en los últimos años, además de la credibilidad de la comunidad en el sistema Financiero Bancario hasta el 2014, según datos estadísticos existentes. Además este medio también es el encargado de verificar las acciones ilícitas, por lo cual uno de los indicadores son las estadísticas existentes del lavado de activos.
- **Indicadores en los Procesos Internos:** Los indicadores relacionados con esta perspectiva son la durabilidad, el tiempo de respuesta, el tiempo de solución, en caso de detección de problemáticas, la calidad de los procesos realizados y la relación continua existente entre la institución regulada y la Intendencia, tomando en consideración que algunas de las evaluaciones se realizan in-situ y otras son extra-situ.
- **Indicadores de aprendizaje y crecimiento:** Estos indicadores están relacionados con el clima laboral y la predisposición que tienen los empleados al cambio y a la implementación y cumplimiento de planificación estratégica, así como de trabajar en un sistema bajo procesos e indicadores, siendo este uno de los puntos claves para la mejora continua de una organización, siendo el eje principal, la satisfacción de los empleados, la cual se da por la comodidad en el trabajo, el sistema de remuneraciones, la motivación que tenga en el área, el crecimiento profesional, la comunicación, entre otros.

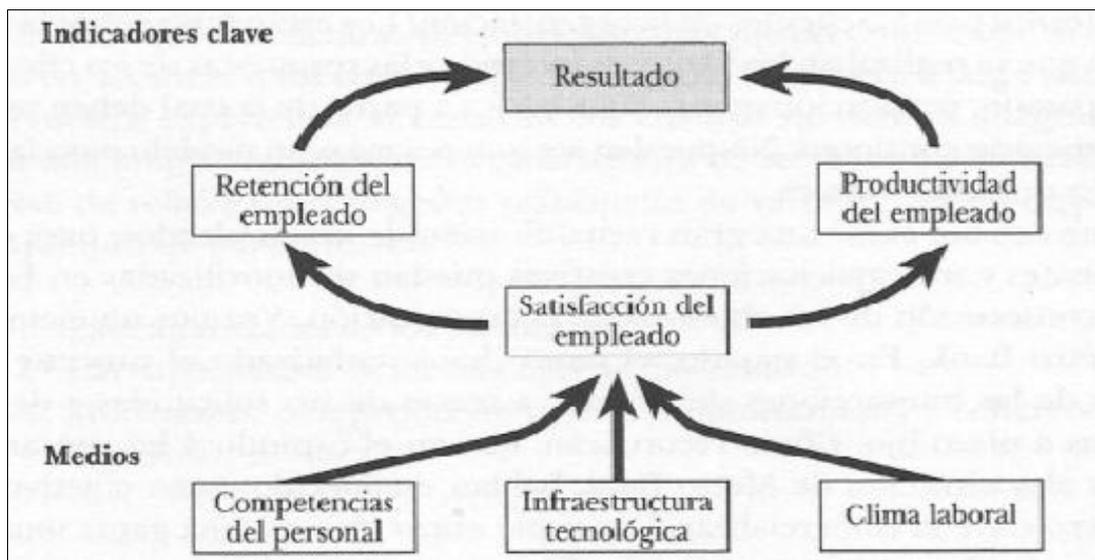


Figura 7: Indicadores de Aprendizaje y crecimiento

Fuente: (Kaplan & Norton, 1996)

Por otra parte el cumplimiento de metas y gestión de desempeño debe llevar una remuneración adicional y debe tener un equilibrio directo con las metas personales de cada empleado. Existen dos tipos de indicadores que son los de resultados que miden la consecución del objetivo estratégico y los indicadores de causas que miden el cumplimiento de las iniciativas estratégicas.

1.6 Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son la base para lograr la generación de Capital Organizacional, este debe aprovechar las oportunidades y fortalezas y minimizar o contrarrestar los factores negativos, siendo este el centro neural de la planificación estratégica, la que permite delimitar los proyectos a realizarse, los indicadores y los recursos necesarios para su cumplimiento y clasificación.

El desarrollo de las iniciativas se basa en el cumplimiento de la visión y deben ser generadas para minimizar las problemáticas existentes en la institución, para lo cual una iniciativa estratégica debe de tener Responsabilidad en el Equipo de Liderazgo, fechas de inicio y términos claramente definidos, un presupuesto y la respectiva asignación y designación de responsables.

El proceso para ordenar las iniciativas es el siguiente:

- Reunir todas las iniciativas

- Mapear las iniciativas a los objetos estratégicos
- Establecer criterios de racionalización y priorización
- Ordenar iniciativas para asignar los recursos disponibles.

El cuadro que se implementará para realizar el inventario, mapeo y priorización de las iniciativas está basado en las perspectivas, el cumplimiento de los objetivos y como se cruzan las iniciativas estratégicas actuales como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 2: Iniciativas Estratégicas

Perspectiva	Objetivos Estrat.	Iniciativas Actuales																									
		Rediseño del abastecimiento	Mercados emergentes	Relaciones con ganadores	Ganancias y Pérdidas	Identificar necesidades de calidad	Identificación de causas raíz	Reformulación	Instalaciones de SV	Programa de atención al cliente	Asociaciones estratégicas	Mejoras de TI en cadena de valor	Implementación de SCOP	ABM	Desarrollo y cascado del BSC	Comunicar Visión	Rediseño de las instalaciones	Alineación de TI	Mejora de retrabajo y mermas	Mejora de rendimientos	Mejora de instalaciones de prod.	ISO 90002	Sistemas expertos	Implementación de recompensas	Comunicaciones globales	Habilidades estratégicas	
Financiera	Valor económico agregado																										
	Productor con el menor costo																										
	Seleccionar a los ganadores globales																										
Cliente	Crear nueva demanda																										
	Desempeño del precio																										
	Profundizar relación																										
Interna	Integrar y alinear recursos																										
	Desarrollo de ventas y clientes																										
	Desarrollo concentrado de tecnología																										
	Manufactura perfecta																										
Aprendizaje y Crecimiento	Administración de la gente y el cambio																										
	Competencias estratégicas																										
	Desempeño individual y de equipo																										
	Cultura sensible al cliente																										

Fuente: (SCT (Secretaría de Comunicaciones y Transporte), s.f.)

Para delimitar el impacto que tienen las iniciativas en cada uno de los objetivos estratégicos es necesario implementar un sistema de colores, en la actualidad se usa el sistema Semáforo en donde:



Figura 8: Impacto de Iniciativas en Objetivos.

Fuente: (Grant, 1991)

Otra de las formas para priorizar las iniciativas estratégicas, consiste en el cruce en la evaluación de las estrategias en base a la ponderación del Diagnóstico Situacional basado en el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para definir las estrategias que deben tener más énfasis en el desarrollo de los proyectos y el cumplimiento de los objetivos de cada área y de la institución.

1.6.1 Responsables Recursos

Los Recursos dentro del esquema de la planificación se definen como la mezcla que una organización realiza entre las habilidades de los individuos que laboran y los activos que tienen para ejercer sus funciones, así como las oportunidades y riesgos existentes en el macro-entorno con el fin de lograr una maximización de los aspectos positivos. (Grant, 1991, p. 114)

Los recursos se pueden definir como los activos que posee una organización incluyendo los activos tangibles como los intangibles, en este último se consideran las capacidades y el talento humano existente en una organización. (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2007). Cada una de las iniciativas implementadas debe tener un responsable, que es la persona o departamento que planteará los recursos necesarios para el cumplimiento de la misma, la cual debe estar alineada con la visión de la institución.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL DE LOS PROCESOS Y SISTEMATIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE LA INTENDENCIA NACIONAL DE SEGUROS

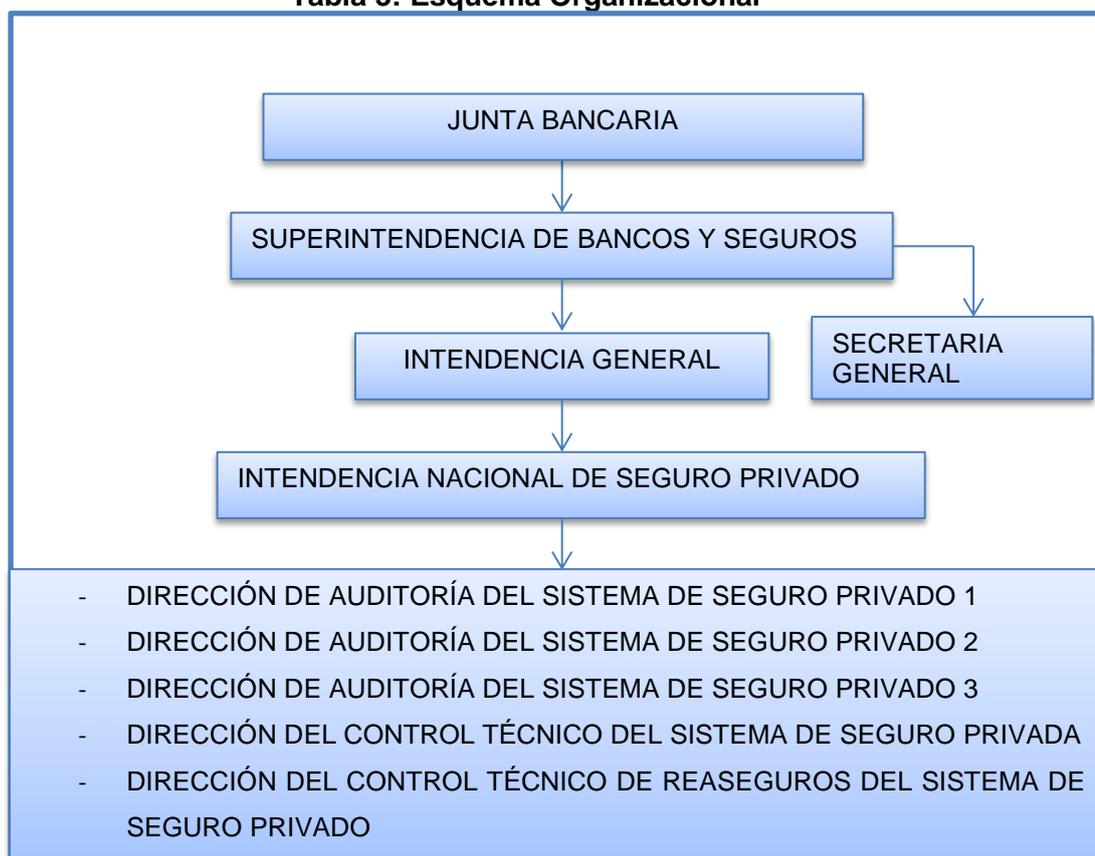
2.1 Análisis Interno (Intendencia Nacional de Seguros)

Para realizar un análisis interno de la planificación implementada actualmente por la Intendencia Nacional de Seguros se ha tomado como referencia la planificación estratégica delimitada por la Superintendencia de Bancos y Seguros para el período 2013 – 2016.

2.1.1 Aspecto Administrativo Organizacional

Aunque la Superintendencia de Bancos y Seguros emplea una variedad de procesos integrado en el organigrama de posición como se ve en el anexo 1, la Intendencia Nacional del sistema de Seguro Privado forma parte de los procesos agregadores de valor como se muestra en la siguiente figura de la estructura organizacional:

Tabla 3: Esquema Organizacional



Fuente: (SBS, 2013-2016)

Como se puede ver en la tabla anterior la Intendencia Nacional de Seguros es un departamento Administrativo que le rinde cuentas a la Intendencia General, y esta a su vez a la Superintendencia de Bancos y Seguros y a la Junta Bancaria.

Según la Resolución No. ADM-2013-11484 publicada el 15 de Abril de 2013 sobre la expedición de la reforma al estatuto orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros en el capítulo III describe los siguientes procesos que le competen a la Intendencia Nacional de Seguros siendo estas sus principales atribuciones y responsabilidades:

- Valorar y diagnosticar la situación de las entidades controladas mediante la realización de los análisis de riesgos extra situ, detectando posibles errores y alertas que orienten el proceso de supervisión de forma oportuna.
- Evaluar los riesgos asumidos por las instituciones controladas y la calidad de su gestión, mediante la verificación de operaciones in situ y auditoría de registros y sistemas en sus instalaciones, como complemento de lo realizado extra-situ.
- Generar un análisis integral de los riesgos asumidos por las entidades bajo su control, para de ahí crear acciones oportunas para mejorar la gestión financiera y operativa dentro de las regulaciones vigentes.
- Dar seguimiento a las acciones definidas y a las entidades controladas, además de mantener un desarrollo continuo en el conocimiento sobre las operaciones de las entidades controladas por separado y de los grupos, el sistema asegurador en su conjunto, con el propósito de promover la seguridad, solidez y estabilidad de los sistemas.
- Ejecutar el control técnico de los seguros, reaseguros y seguros obligatorios, además se deben atender de forma controlada a los trámites administrativos realizados por el sistema.

Los procesos y principales productos que tienen como responsable al Intendente Nacional del Sistema de Seguro Privado son los que se especifican en la siguiente tabla, los demás se realizan de forma centralizada en la Ciudad de Quito:

La estructura con cada uno de los procesos competentes es la siguiente:

Tabla 4: Estructura de procesos por Unidad

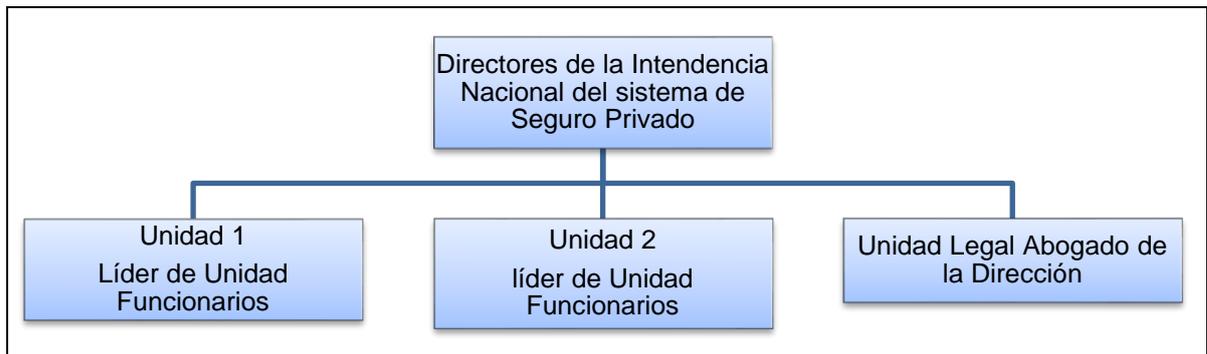
UNIDAD	PROCESOS
DIRECCIONES DE AUDITORÍA DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO 1,2,3,4,5	PLANIFICACIÓN DE LA SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO
	SUPERVISIÓN IN SITU DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO.
	SUPERVISIÓN IN SITU NO PROGRAMADAS DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO.
	SUPERVISIÓN EXTRASITU DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO
	SUPERVISIÓN EXTRA SITU NO PROGRAMADOS DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO.
	LIQUIDACIÓN DE SEGUROS PRIVADOS
	RECURSOS DE APELACIÓN
	INFORMES TÉCNICOS
	APROBACIÓN DE CONTRATOS DE INTERMEDIACIÓN Y/O AGENCIAMIENTO
DIRECCION DE CONTROL TÉCNICO DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	ATENCIÓN DE TRÁMITES Y REQUERIMIENTOS
	AUTORIZACIÓN PARA OPERAR RAMOS DE SEGUROS Y REASEGUROS
	APROBACIÓN MATERIAL DE SUSCRIPCIÓN, NOTAS TÉCNICAS Y TARIFAS
	REVISIÓN DE IMPRESIÓN DEL MATERIAL DE SUSCRIPCIÓN
	NORMAS TÉCNICAS
	ESTADÍSTICAS DE SEGUROS DE VIDA
	REVOCATORIA Y/O SUSPENSIÓN DE CERTIFICADOS DE AUTORIZACIÓN Y/O CREDENCIAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO
DIRECCIÓN DE CONTROL TÉCNICO DE REASEGUROS DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	ATENCIÓN DE TRÁMITES Y REQUERIMIENTOS
	REGISTRO DE REASEGURADORAS E INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS EXTRANJEROS
	REGISTRO DE CONTRATOS AUTOMÁTICOS DE REASEGUROS
	CONVENIOS FACULTATIVOS
	PROGRAMAS DE REASEGUROS
	ATENCIÓN DE TRÁMITES Y REQUERIMIENTOS

Fuente: (SBS, 2013-2016)

Como se puede ver cada unidad esta cargo de los diferentes procesos, los mismos que se alinean con los objetivos y proyectos específicos establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Con el fin de mejorar la eficiencia del personal en el 2013 se diseñó un plan de acción operativo para dar cumplimiento al **Plan Operativo Anual** (POA) del 2014 en donde se estableció la Nueva Estructura operativa redistribuyendo al personal de la siguiente forma:

Tabla 5: Redistribución del personal de las Direcciones en tres (3) unidades de trabajo



Fuente: (SBS, 2013-2016)

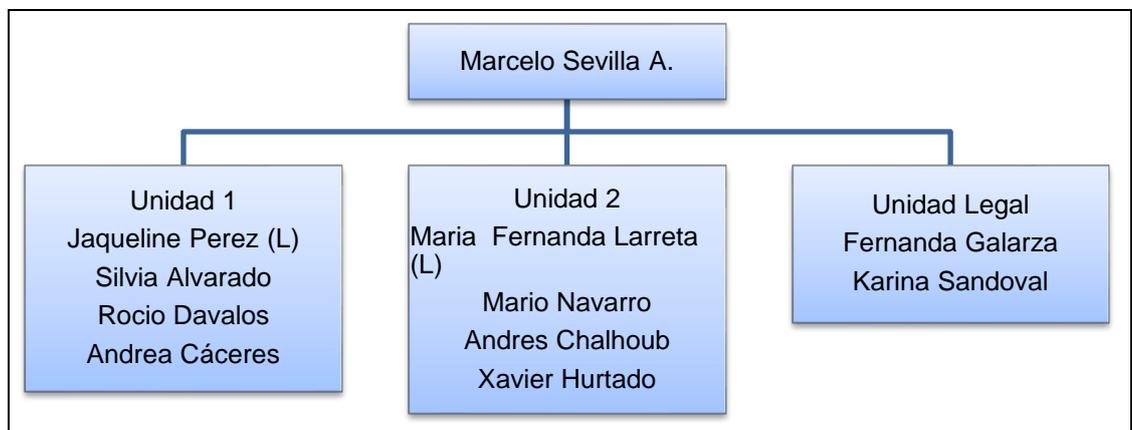
Como se puede ver para cada Dirección se estableció un equipo de trabajo que constaría de tres unidades, dos de acción y una legal.

Tabla 6: Redistribución del personal Dirección de Auditoría 1



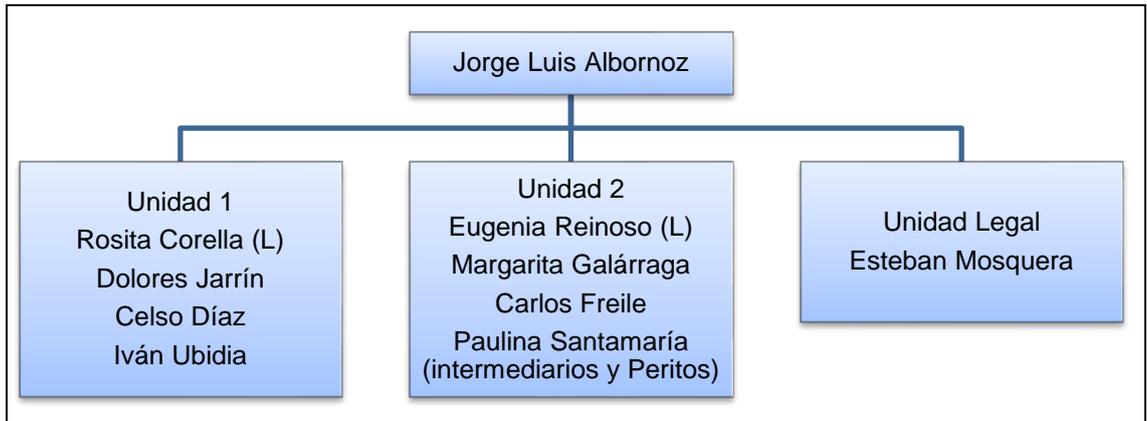
Fuente: (SBS, 2013-2016)

Tabla 7: Redistribución del personal Dirección de Auditoría 2



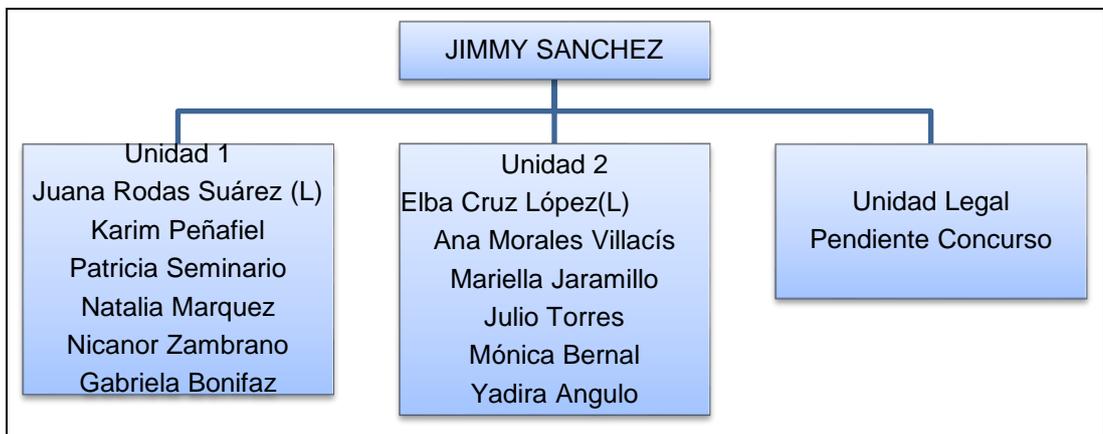
Fuente: (SBS, 2013-2016)

Tabla 8: Redistribución del personal Dirección de Auditoría 3



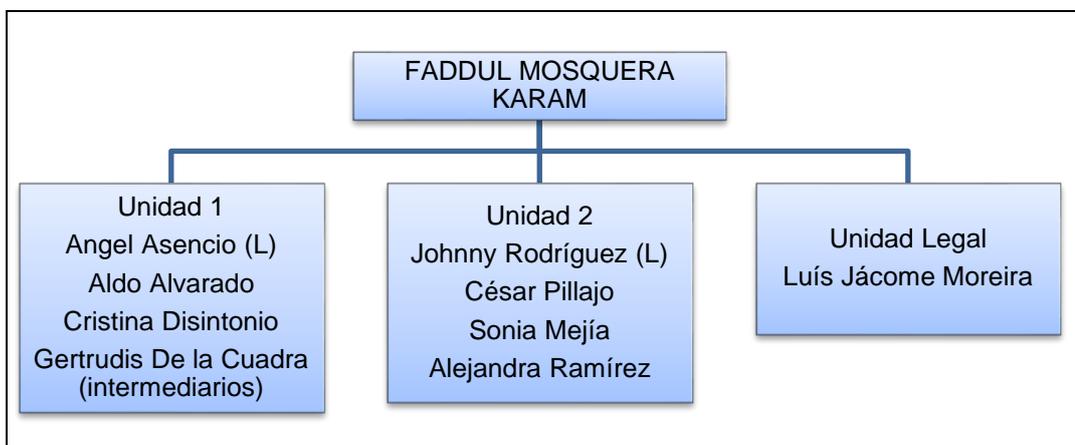
Fuente: (SBS, 2013-2016)

Tabla 9: Redistribución del personal en la Dirección de Auditoría 4



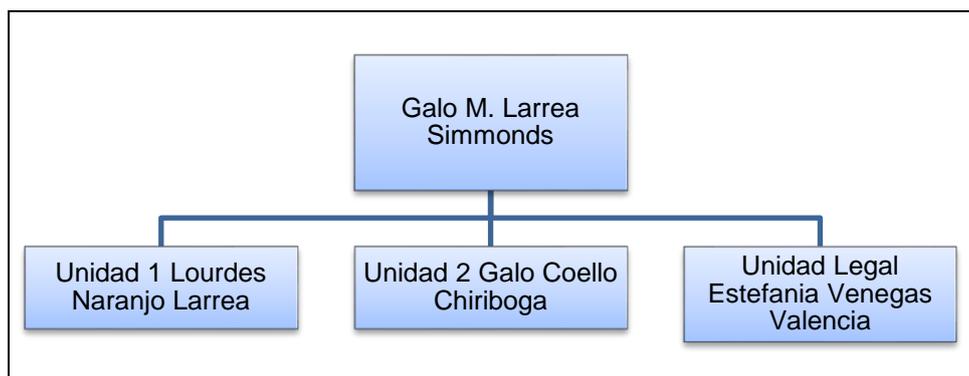
Fuente: (SBS, 2013-2016)

Tabla 10: Redistribución del personal Dirección de Auditoría 5



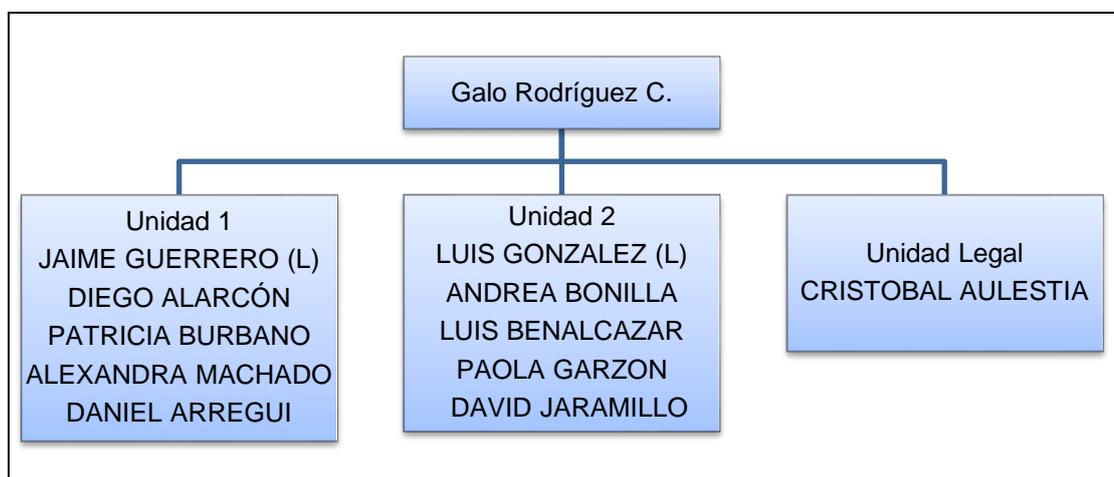
Fuente: (SBS, 2013-2016)

Tabla 11: Redistribución del personal Dirección del Control Técnico de Seguros



Fuente: (SBS, 2013-2016)

Tabla 12: Redistribución del personal Dirección del Control Técnico de Reaseguros



Fuente: (SBS, 2013-2016)

Como se puede ver, la existencia de esta redistribución permite la asignación oportuna y eficiente de carga laboral, la que debe monitorearse para conocer el cumplimiento de cada una de las gestiones especificadas para el 2014 y en esa base establecer los proyectos importantes para el 2015.

2.1.2 Aspectos de la capacidad tecnológica

La capacidad tecnológica es el conjunto de herramientas y métodos que son utilizados con el fin de llevar una adecuada de la información. Incluye el hardware, software, sistemas operativos, sistemas de administración de bases de datos, redes, multimedia, servicios

asociados, entre otros; (reformado con resolución No.JB-2014-3066 de 2 de septiembre del 2014).

Para analizar este aspecto dentro de la tecnología de la información, garantizando la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera segura, oportuna y confortable se desglosará en relación a lo establecido en la normativa de control de riesgos emitida por la SBS y que tienen relación directa con el sistema de seguros.

- **Requerimientos a las entidades controladas:**

Cada entidad debe contar con un comité de tecnología, con el fin de que planifique, coordine y supervise el correcto funcionamiento de las actividades que requieren el uso de medios tecnológicos en la institución, además debe de poseer los recursos acorde a las operaciones del negocio y al volumen de las transacciones, monitoreada y proyectada en concordancia con el crecimiento institucional, además deben establecer e implementar todos los medios que aseguren la seguridad y el control interno con eficiencia y eficacia asegurando el bienestar de sus usuarios. Conforme a lo establecido en la ley deben tener metodologías y sistemas que permitan la correcta identificación y control de riesgos, los mismos que deben ser probados en las fases de desarrollo y producción. (SBS, 2005 - 2014, p. 640)

- **Medidas de seguridad en canales electrónicos:**

Se han establecido con el propósito de garantizar que las transacciones realizadas a través de canales electrónicas lleven las respectivas medidas, controles y elementos de seguridad con el fin de evitar delitos electrónicos al usuario final, para lo cual todas las entidades financieras deben poseer los respectivos sistemas internacionales de seguridad vigentes. (SBS, 2005 - 2014)

Las mismas que permitan verificar los consumos con tarjetas electrónicas, y demás transacciones bancarias a nivel de hardware, software, redes y comunicación, por otra parte debe de asegurarse la confidencialidad de la información que se da vía internet, siendo las mismas que permitan verificar los consumos con tarjetas electrónicas, y demás transacciones bancarias a nivel de hardware, software, redes y comunicación, por otra parte debe de asegurarse la confidencialidad de la información que se da vía internet. Esta información debe ser confidencial y protegida contra encriptaciones y se debe poseer la tecnología para bloqueos,

inactivaciones y revisiones oportunas en caso de eventos notificados por los usuarios, en el área de seguros este requerimientos se enfoca con mayor énfasis en la confidencialidad de la información directa con el usuario. (SBS, 2005 - 2014)

2.1.3 Aspectos de la capacidad de servicio

El fin de la existencia de la Intendencia Nacional de Seguros Privados es brindar un servicio de calidad a las empresas controladas y contribuir de esta manera al cumplimiento de la visión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, como se ve anteriormente se conforma de tres equipos principales, Auditoría, Control Técnico de Seguros y Control técnico de Reaseguros.

- Los servicios prestados por la Intendencia se pueden dividir en tres:
- Los de auditoría que son evaluaciones mensuales, trimestrales y bimensuales que realiza la institución por concepto de ley a las empresas controladas.
- Los solicitados por los clientes en el caso de actualizaciones de documentación, de apertura de nuevas empresas de seguros y reaseguros y de problemas con los sistemas implementados.
- Los de acciones preventivas, de regulación, acción y mejora continua en las entidades controladas, para por medio del análisis de riesgo determinar acciones que eviten un proceso de quiebra a las instituciones.

Aunque los clientes directos son las instituciones de Seguros y Reaseguros, el cliente final son todas aquellas personas que solicitan estos servicios a las empresas, las mismas que brindan:

- Seguros de Vida
- Seguro familiar
- Seguros de vehículos
- SOAT
- Seguros Internacionales
- Seguro de viaje
- Seguros de compra – venta
- Seguro de bienes tangibles

De acuerdo a los procesos correspondientes a cada área los principales productos ofertados son:

Tabla 13: Procesos y productos de la Intendencia Nacional de Seguros

PROCESO	PRINCIPALES PRODUCTOS
Planificación de la supervisión del Sistema de Seguro Privado.	Plan y programa de auditoría.
Supervisión in situ del Sistema de Seguro Privado.	Informes de auditoría. Oficio de observaciones.
Supervisión in situ no programados del Sistema de Seguro Privado.	Informe de inspección. Oficio de observaciones.
Supervisión extra situ del Sistema de Seguro Privado.	Informes de supervisión extra situ. Registro de contrato de auditoras externas. Oficio de observaciones de auditoría externa.
Supervisión extra situ no programados del Sistema de Seguro Privado.	Informes de supervisión extra situ. Informe de respuesta al requerimiento de información. Acciones preventivas y correctivas.
Liquidación de Seguros Privados.	Informes de supervisión in situ - extra situ. Informe de respuesta al requerimiento de información. Acciones preventivas y correctivas.
Recursos de apelación.	Calificación y/o informe sobre recurso de apelación. Oficio y/o resolución de respuesta.
Informes técnicos.	Informes técnicos. Oficio de respuesta.
Aprobación de contratos de intermediación y/o agenciamiento.	Informes de registro de contratos de intermediación y/o agenciamiento. Oficio de registro de contratos.
Registro de reaseguradoras e intermediarios de reaseguros extranjeros.	Informe de registro de reaseguradoras e intermediarios de reaseguros extranjeros. Oficio de inscripción con número de registro.
Registro de contratos automáticos de reaseguros.	Informe de registro de contratos. Oficio de registro de contratos.
Convenios facultativos.	Colocaciones facultativas. Informe de colocaciones facultativas.
Programas de reaseguros.	Informe de programa de reaseguros. Programa de reaseguros.
Autorización para operar en el Sistema de Seguro Privado.	Estudio y registro de documentos. Informe de autorización. Oficio y/o resolución de autorización. Certificado de autorización.
Aprobación material de suscripción, notas técnicas y tarifas.	Informe de aprobación. Oficio y/o resolución de aprobación.
Revisión de impresión del material de suscripción.	Informe y oficio de conformidad del material. Informe y oficio de modificación del material.
Normas técnicas.	Informes técnicos de normativa. Circular de regulación de seguros.
Estadísticas de seguros de vida.	Informe de estadísticas de los movimientos de los seguros de vida.
Revocatoria y/o suspensión de certificados de autorización y/o credencial del Sistema de Seguro Privado.	Informe de revocatoria y/o suspensión. Oficio de comunicación de revocatoria y/o suspensión.
Atención de trámites y requerimientos.	Oficios y/o proyectos de oficio de respuesta a requerimientos.

Fuente: (SBS, 2013-2016)

2.1.4 Aspectos legales

Toda organización posee un marco legal con el cual se rige sus normativas, en este caso están las expresadas en el Código Orgánico Monetario y Financiero, las propias establecidas por la SBS y aprobadas por el Presidente de la República del Ecuador Eco. Rafael Correa mediante Resoluciones publicadas y por último los lineamientos del Plan del Buen Vivir.

- **Código Orgánico Monetario y Financiero:** Establece a la Superintendencia de Bancos y Seguros como la responsable de velar por la seguridad financiera del País como lo expresa en el Artículo 78:

“Ámbito. La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, entre otras atribuciones en materia societaria, ejercerá la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión del mercado de valores, del régimen de seguros y de las personas jurídicas de derecho privado no financieras, para lo cual se regirá por las disposiciones de la Ley de Compañías, Ley de Mercado de Valores, Ley General de Seguros, este Código y las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera”.

- **Lineamientos del Plan del Buen Vivir:** Las actividades de la SBS se interrelacionan con el Objetivo 11 del Plan del Buen Vivir que dice: “Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible”

Para lo cual la política 11.12, establece en el artículo de fortalecer el sector público, como uno de los actores de la economía y aboga por consolidar su capacidad de respuesta en condiciones de crisis y vulnerabilidades y en la política 11.13 se establece promover el ahorro y la inversión nacional, considerando a todo el sector financiero y sus productos como un servicio de orden público, con un adecuado funcionamiento que debe complementarse entre el sector público, privado y popular.

- **Estándares Internacionales:** Existen dos estándares Internacionales, el ASSAL que es la Asociación de Supervisores de Seguros de América Latina y el IAIS que es Asociación Internacional de Seguros. Los estándares de ASSAL son documentos con criterios generales sobre materias trabajo perteneciente al Comité Ejecutivo presentando documentos con las siguientes regulaciones:

Tabla 14: Estándares ASSAL

Código	Fecha	Título	Descripción
GES_01	2009	Criterio Autorización	Establece los criterios que deben evaluarse para la acreditación a las empresas aseguradoras.
GES_02	2009	Criterio Margen de Solvencia	Establece la evaluación de riesgos mediante algunos modelos de medición para garantizar la solvencia.
GES_03	2009	Criterio Reaseguro	Son los criterios generales que se deben analizar para garantizar la solvencia en las operaciones de las empresas de reaseguros y garantizar la calidad de la gestión.
GES_04	2009	Constitución de Reservas	Establece los criterios a evaluar para definir las diferentes reservas en caso de riesgos, siniestros o situaciones catastróficas.
GES_05	2009	Inversión de Reservas Aprobación	Evalúa la Inversión de reservas técnicas y los parámetros de verificación para las mismas, así como la supervisión en este género.
GES_06	2009	Inspecciones	Establece los parámetros a evaluar en las inspecciones extra-situ
GES_07	2009	Derivados	Establece las prácticas administrativas de riesgos, la administración, controles internos y auditorías.
GES_08	2009	Administración de activos	Define el Monitoreo y control de la administración de los activos y pasivos.
GES_09	2009	Renta Vítales	Establece los criterios de solvencia para las rentas vitalicias en función a la demografía con las tablas de mortalidad, primas y gestión de comercialización de las mismas.
GES_10	2009	Lavado de Dinero	Establece los mecanismos para prevenir el lavado de activos en las diferentes instituciones y las diferentes verificaciones a realizarse.
GES_11	2009	Supervisión de Grupos	Establece los estándares y criterios generales de solvencia que se deben tener en consideración para la coordinación de los estándares exigidos al personal de supervisión.
GIC_01	2000	Criterios Clasificación y Codificación Ramos Seguros.	Establece la codificación y ramas de seguros definidos, así como la cobertura en cada uno.

Fuente: (ASSAL, 2009 - 2014)

La IAIS establece las regulaciones en los seguros y supervisiones con el fin de promover de forma efectiva y globalizada las diferentes coberturas y favorecer la estabilidad financiera a nivel internacional.

- **Ley General de Seguros:** La misma que explica en el artículo 1 la regulación que la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado. (Congreso Nacional, 2014, p. 3)

En el artículo 8 se expresa que es la Superintendencia de Bancos y Seguros la responsable de normar el ejercicio de las actividades, definir los derechos y obligaciones de quienes integran el servicio de seguros a nivel nacional, que según el art. 2 son:

- Empresas que realicen operaciones de seguros.
- Compañías de Reaseguros.
- Intermediarios de Reaseguros.
- Peritos de Seguros; y,
- Asesores productores de Seguros.

Por medio del art. 9 se faculta a la Superintendencia de Bancos y Seguros para dar la autorización a las personas naturales de ejercer actividades de seguros, el mismo que evaluará las solicitudes y aprobará o rechazará la misma, en función de la documentación, solvencia y responsabilidad.

En la Sección II Del Capital y reserva legal, en el art. 14 se establece que para la constitución de compañías de seguros y reaseguros el capital mínimo es el siguiente:

- Seguros – USD 8.000.000
- Reaseguros – USD 13.000.000
- Ambos servicios – USD 13.000.000

Esta disposición constituye una barrera de entrada a nuevos competidores en la industria de seguros, además en el art.29 denota la obligación de las empresas del sistema de seguro a llevar la contabilidad y presentar los estados financieros mensualmente, además de guardar el respaldo respectivo y estar sujetas a revisiones, auditorías, certificaciones y controles por parte de la SBS.

- **Resoluciones:** Son documentación y regulaciones establecidas por la Junta Bancaria y la Superintendencia de Bancos y Seguros que competen a las empresas

de seguros y reaseguros, en la siguiente tabla se mostrará una lista emitida desde el 2007:

Tabla 15: Resoluciones

Fecha	Número	Tema de la Resolución
12 Feb. 2007	SBS-2007-144	Sobre la contribución de las Empresas de Seguros al Seguro Campesino.
27 Feb. 2007	SBS-INSP-2007-061	Aprobación de solicitud de Póliza, responsabilidad civil, aviso de siniestro y tarifa de primas del SOAT
10 Ene. 2008	SBS-INSP-2008-0016	Aprobación de Póliza, Aviso de Siniestro y tarifas de primas del SOAT
23 Ene. 2008	SBS-2008-057	Reformas al CUC para las Empresas de Seguros (Creación de Cuentas para el funcionamiento del SOAT)
13 Ago. 2008	SBS-2008-473	Reformas al CUC para las Empresas de Seguros (Creación de cuentas para registrar obligaciones en circulación).
18 Dic. 2008	JB-2008-1219	Reformas a las normas generales para la aplicación de la Ley General de Seguros
18 Dic 2009	JB-2008-1242	Reformas a las normas generales para la aplicación de la Ley General de Seguros
10 Jun 2014	SBS-2014-07118	Prestación de Seguro de Asistencia de Viajes legalmente autorizadas por la SBS

Fuente: (SBS, 2005 - 2014)

2.1.5 Aspecto Operativo

Para analizar el aspecto operativo de la Intendencia Nacional de seguros es necesario identificar los clientes y las estadísticas de las recaudaciones para delimitar fortalezas y debilidades de la Intendencia, así como los procesos requeridos con sus respectivos flujos e indicadores macro establecidos:

- **Clientes:** Los clientes son las empresas de Seguros y Compañías de Reaseguros que se encuentran bajo en control de la Intendencia del Sistema de Seguros las cuales son las siguientes:

Tabla 16: Empresas de Reaseguros

No	EMPRESA DE SEGUROS Y REASEGUROS	CIUDAD
1	COMPAÑÍA REASEGURADORA DEL ECUADOR S.A.	Guayaquil
2	UNIVERSAL COMPAÑÍA DE REASEGUROS S.A.	Quito

Fuente: (SBS, 2014)

Tabla 17: Empresas de Seguros

No	SEGUROS	CIUDAD
1	ACE SEGUROS S.A.	Quito
2	ASEGURADORA DEL SUR C.A.	Quito
3	BOLIVAR COMPAÑÍA DE SEGUROS DEL ECUADOR S.A.	Guayaquil
4	BMI DEL ECUADOR	Quito
5	BUPA ECUADOR S.A.	Quito
6	COLVIDA S.A.	Quito
7	CERVANTES S.A.	Quito
8	COMPAÑÍA DE SEGUROS CONDOR S.A.	Guayaquil
9	COOPSEGUROS DEL ECUADOR S.A.	Quito
10	COMPAÑÍA DE SEGUROS ECUATORIANO-SUIZA S.A.	Guayaquil
11	COFACE S.A.	Quito
12	CONSTITUCIÓN C.A.	Quito
13	EQUIVIDA S.A.	Quito
14	GENERALI ECUADOR	Guayaquil
15	HISPANA DE SEGUROS	Guayaquil
16	INTEROCEANICA	Guayaquil
17	LATINA VIDA	Guayaquil
18	LIBERTY SEGUROS S.A.	Quito
19	LA UNIÓN COMPAÑÍA NACIONAL DE SEGUROS S.A.	Guayaquil
20	LONG LIFE SEGUROS	Guayaquil
21	MAPFRE ATLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.	Guayaquil
22	PANAMERICANA DE SEGUROS DEL ECUADOR S.A.	Quito
23	PAN AMERICAN LIFE	Quito
24	QBE SEGUROS COLONIAL S.A.	Quito
25	ROCAFUERTE SEGUROS S.A.	Guayaquil
26	SEGUROS COLON S.A.	Guayaquil
27	SEGUROS ORIENTE	Quito
28	SEGUROS SUCRE S.A.	Guayaquil
29	SEGUROS UNIDOS S.A.	Quito
30	SEGUROS DEL PICHINCHA S.A.	Quito
31	SEGUROS EQUINOCCIAL	Quito
32	SWEADEN	Quito
33	TOPSEG	Quito

Fuente: (SBS, 2014)

Tabla 18: Empresas de Seguros y Reaseguros

No	EMPRESA DE SEGUROS Y REASEGUROS	CIUDAD
1	AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	Quito
2	ALIANZA COMPAÑÍA Y REASEGUROS S.A.	Quito
3	BALBOA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	Guayaquil
4	CONFIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	Guayaquil
5	LATINA SEGUROS Y REASEGUROS	Guayaquil
6	VAZSEGUROS S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	Cuenca

Fuente: (SBS, 2014)

En las tablas anteriores la mayor cantidad de empresas controladas se dedican solo a seguros, además se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito y Guayaquil.

- **Estadísticas:** La confianza en la contratación de los diferentes tipos de seguros ha incrementado en los últimos años, así como la cobertura de los mismos, es así que según datos del PIB, desde el 2009 ha sido creciente hasta diciembre del 2013 como se ve en la siguiente figura:

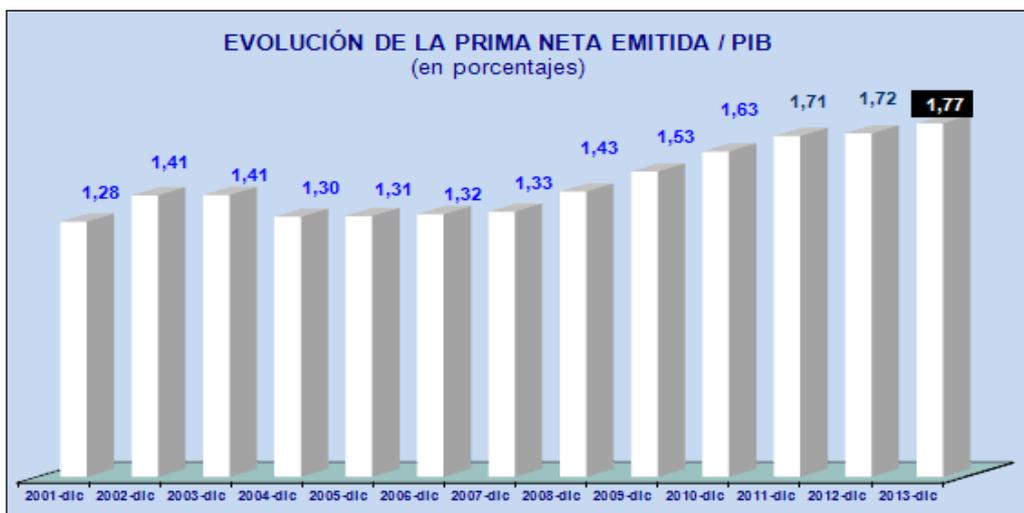


Figura 9: Evolución de la prima neta emitida/PIB

Fuente: (SBS, 2014)

La prima neta emitida por empresas de seguros es proporcionalmente mayor a la prima neta retenida, es decir que la cobertura es mayor a las aportaciones de los clientes, los cuales confían en estas empresas para seguro de vida, auto, siniestros, salud, entre otros como se ve en la siguiente figura:

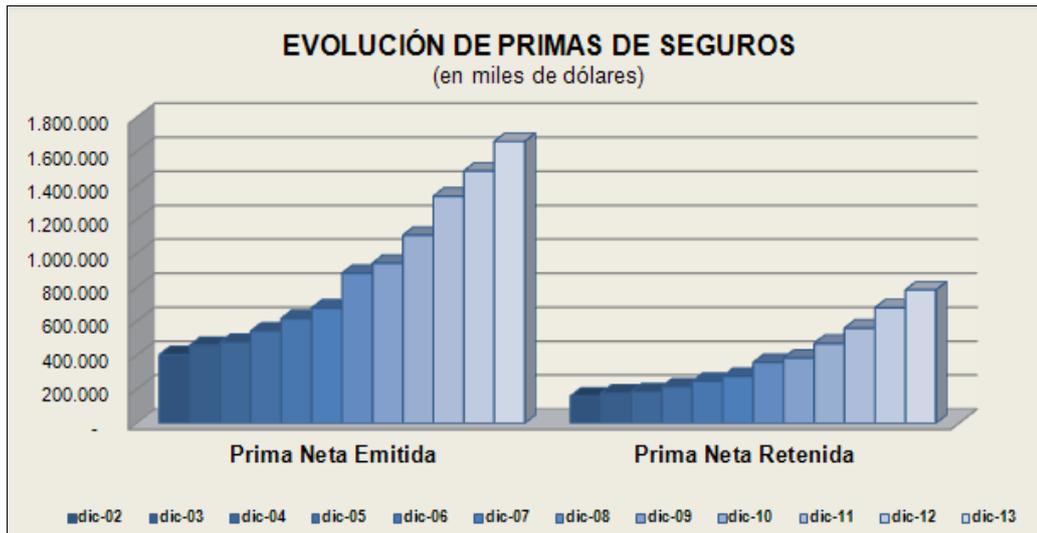


Figura 10: Evolución de primas de Seguros`
Fuente: (SBS, 2014)

La evolución de las primas de Reaseguros y coaseguros cedidos es mucho mayor a los reaseguros no proporcionales, siendo los primeros los más comunes y conocidos en el mercado.

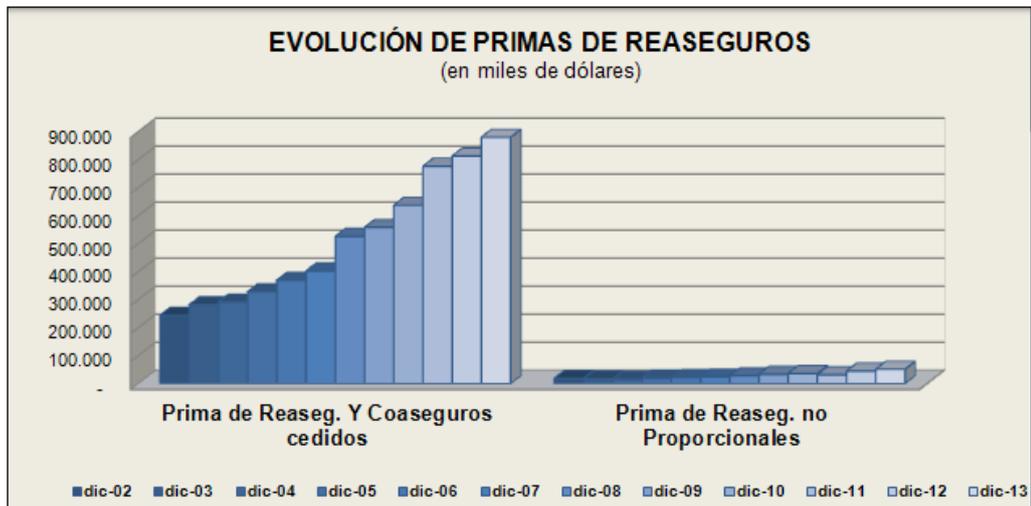


Figura 11: Evolución de Primas de Reaseguros
Fuente: (SBS, 2014)

La evolución de la prima retenida neta devengada así como del ingreso neto devengado ha sido creciente en los últimos años, demostrando la buena gestión financiera ejercida en los sistemas de seguros que ha aumentado la confianza de las personas en sus contrataciones.

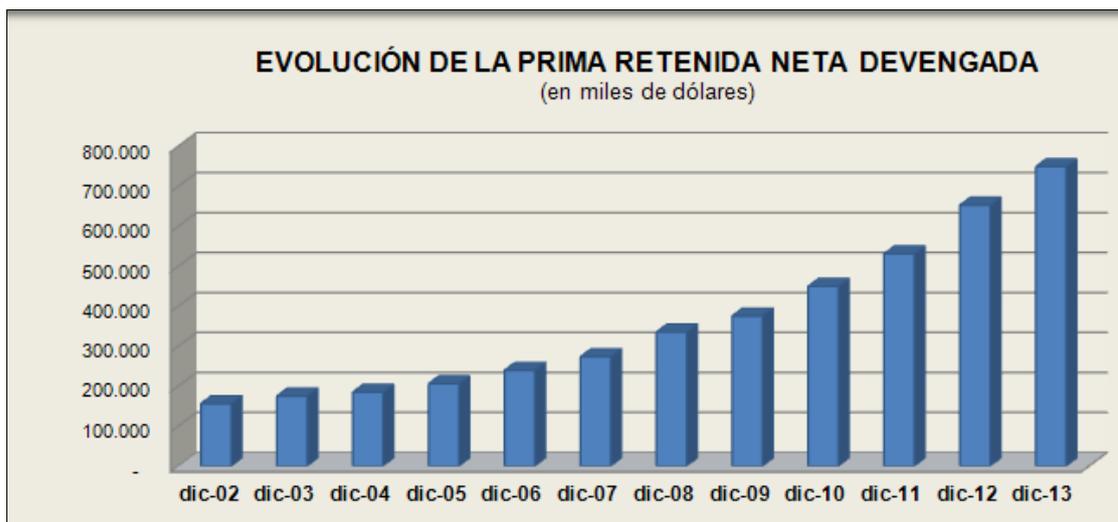


Figura 12: Evolución de Prima Retenida Neta Devengada

Fuente: (SBS, 2014)

La participación de los diferentes ramos de actividad o servicios dentro de la empresa de salud que poseen mayor participación son los de vehículos con un 25,39%, seguido por el seguro de vida con un 14,38% como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 19: Participación por ramas de actividad de las primas emitidas en el mercado.

	A	B	C	=A+B+C	
RAMO	PRIMA 12-2013 (+)	PRIMA 10-2013 (-)	PRIMA 10-2014 (+)	TOTAL PRIMA ANUALIZADA	PARTICIPACIÓN RAMO PRIMA ANUALIZADA AL 31-10-2014
Vida en grupo	243,836,599.91	201,474,422.59	198,958,970.51	241,321,147.83	14.38%
Accidentes personales	119,952,052.02	98,625,306.58	85,878,876.56	107,205,622.00	6.39%
Incendio y líneas aliadas	140,135,766.48	116,107,897.67	100,281,034.91	124,308,903.72	7.41%
Vehículos	422,973,035.37	350,534,932.65	353,547,585.52	425,985,688.24	25.39%
Transporte	66,809,581.66	57,787,420.28	55,606,189.86	64,628,351.24	3.85%
Buen uso de anticipo	68,819,779.38	55,017,548.98	53,951,255.15	67,753,485.55	4.04%
Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT	59,151,616.11	51,759,950.47	52,376,142.36	59,767,808.00	3.56%
TOTAL PRIMAS EMITIDAS MERCADO	1,659,312,817.66	1,346,162,868.14	1,364,562,365.63	1,677,712,315.15	100.00%

Fuente: (SBS, 2014)

2.2 Auditoria de Sistemas

Para verificar el adecuado funcionamiento de la Intendencia Nacional de Seguros es necesario delimitar los siguientes aspectos técnicos de los sistemas utilizados para realizar la gestión interna y externa:

2.2.1 Software

Este es uno de los principales elementos dentro de las TIC's utilizadas por la Intendencia Nacional de Seguros siendo los sistemas financieros, contables y estadísticos los elementos principales de comunicación entre las entidades controladas y la Intendencia Nacional de Seguros sobre todo en las valoraciones Extra-Situ, siendo una ventaja el ser la entidad de control, la misma que despliega los requisitos claves y los formatos de entrega de los estados financieros, permitiendo mediante el uso de los sistemas la detección oportuna de riesgos, fraudes y demás elementos de evaluación y garantía del sistema de seguros para crear las debidas soluciones.

2.2.2 Redes

Es en las redes, donde se constituye la mayor problemática de las entidades de seguros, debido a la falta de seguridades que en muchas ocasiones permiten el ingreso de hackers a los sistemas, originando una fuga de información confidencial de los clientes por lo cual es necesario capacitar al personal y al usuario para garantizar un servicio de calidad.

2.2.3 Diagnóstico FODA de la Intendencia Nacional de Seguros

Aunque la Superintendencia de Bancos y Seguros tienen una planificación que permite conocer los principales aspectos que afectan a toda la organización, existen aspectos específicos que competen a la Intendencia de Seguros Privados en base a sus funciones para lo cual se ha generado el siguiente análisis FODA.

Tabla 20: Diagnóstico FODA

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Apoyo del gobierno a la gestión y al fortalecimiento de la SBS.	Posibilidad de creación de nuevos organismos de control. Posibilidad de cambios políticos.
Económicos	Las entidades controladas tienen una actitud de apertura a la supervisión, control y mejoras dispuestas.	Dependencia presupuestaria de otras entidades públicas.
Social	Contar con capital humano especializado en diferentes áreas. Aumento de la confianza de la ciudadanía en el sector financiero y en los productos existentes.	Carencia de talento humano especializado en el área de seguros.
Tecnológico	Disponibilidad de las herramientas tecnológicas para la gestión extra-situ e in-situ. Todas las entidades controladas cuentan con la tecnología necesaria para su gestión, control, medición y seguimiento.	Posibilidad de crímenes y atentados tecnológicos, pudiendo provocar una fuga de información confidencial de los clientes.
Legal	Mejoramiento continuo de la normativa para la gestión de supervisión a las entidades controladas. Dependencia de la normativa del sector público para el manejo del personal.	Corrupción en el sistema.
Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Proveedores	Ser dependiente directo de la Superintendencia de Bancos y seguros, por lo cual sigue un plan estratégico Institucional.	No tener una planificación específica para la Intendencia Nacional de Seguros, lo que genera confusión en el personal.
Barreras de Entrada	Tener el respaldo legal para cada una de sus funciones.	Requerimiento de capitales altos, para la creación de empresas de seguros y Reaseguros.
Clientes	Crecimiento de las empresas de seguros y reaseguros controladas, mayor eficiencia. Crecimiento de las coberturas.	Falta de sincronización de los procesos con las necesidades de los clientes.
Servicio	Poseer una extensa gama de productos y servicios y contar con procesos bien delimitados para la gestión.	Falta de agilidad en la asignación del servicio.
Financiero	Ser una parte importante en la asignación del presupuesto de la SBS.	Depender del POA General para la asignación de recursos.
Procesos	Aplicación de metodologías para la supervisión. Tener procesos bien definidos.	No existe una conexión bien definida entre los indicadores por procesos, los indicadores de la

	Existencia de manuales de procesos e indicadores de cumplimiento.	planificación de la SBS y las necesidades de la Intendencia Nacional de seguros.
Planificación	Poseer una planificación global de la SBS.	No existe una cultura de seguimiento y de cumplimiento de la gestión de planificación. Falta de actualización de los procesos.
Desarrollo de las personas y aprendizaje	Transparencia en las contrataciones.	Falta de capacitación al personal nuevo. Alta rotación del personal, debido a la insatisfacción por no existir un plan de carrera y la remuneración, aunque es alta no corresponde con la cantidad de trabajo. Resistencia al cambio

Elaborado por autora

Como se puede ver en el diagnóstico FODA la Intendencia posee una gran cantidad de oportunidades y fortalezas, lo que beneficia cualquier estrategia que se desee implementar en la misma, aunque siempre habrá que tener en cuenta las amenazas y debilidades, haciendo énfasis en estas últimas, pues mejorarlas depende en gran medida de la entidad, a través de una serie de medidas que se pueden tomar para mejorar la estabilidad y la motivación del personal y los clientes.

2.3 Diagnóstico de la situación actual de la Intendencia

Tabla 21: Indicadores actuales

Código	Procesos	Indicador	Responsable	Descripción	Fórmula	Meta	Actual	Frecuencia	Anexo
SEP-01	PLANIFICACIÓN DE LA SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	Oportunidad de la Planificación	Director de Auditoría del sistema Seguros Privado.	Mide las planificaciones realizadas en los plazos establecidos.	Planes elaborados en el plazo / Supervisiones programadas	100%	100%	Semestral	2
SEP-02	SUPERVISIÓN IN SITU DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO.	Oportunidad de la supervisión in situ de seguros		Mide el cumplimiento de los plazos establecidos.	Supervisión in situ ejecutadas / Supervisiones Programas *100	100%	92%	Mensual	3
SEP-03	SUPERVISIÓN IN SITU NO PROGRAMADAS DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO.	Cumplimiento De requerimientos de seguros		Mide el nivel de atención de los requerimientos de supervisión a las empresas de seguros y compañías de reaseguros.	Supervisiones realizadas / requerimiento recibidos *100	100%	100%	Mensual	4
SEP-04	SUPERVISIÓN EXTRASITU DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	Oportunidad Resumen Ejecutivo		Mide la Oportunidad de la elaboración y entrega del Resumen Ejecutivo.	Resumen Ejecutivo elaborado en plazo / Total de Entidades Controladas*100	100%	50%	Bimensual	5
		Oportunidad Análisis Financiero		Mide la oportunidad de la elaboración y entrega del Análisis Financiero.	Análisis Financiero en plazo / Total de entidades Controladas *100	100%	50%	Trimestral	5
SEP-05	SUPERVISIÓN EXTRA SITU NO PROGRAMADOS DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO.	Oportunidad a la atención de requerimientos extra situ seguros		Mide la oportunidad de la elaboración y atención de los requerimientos de información.	Informe elaborado en plazo / Total de requerimientos *100	100%	100%	Mensual	6
SEP-08	RECURSOS DE APELACIÓN	Atención de recursos de		Mide la oportunidad en la atención de	Recursos de apelación atendidos/Total de recursos	100%	91%	Mensual	7

		apelación		los recursos de apelación recibidos *100					
		Atención de recursos de apelación rezagados		Mide la oportunidad en la atención de recursos de apelación rezagados.	Recursos de apelación atendidos/Total de recursos de apelación rezagados *100	100%	82%	Mensual	
SEP-09	INFORMES TÉCNICOS	Atención de solicitudes de Informes Técnicos		Mide la oportunidad en la atención de solicitudes de informes técnicos.	Informes técnicos atendidos / Total de Informes técnicos recibidos *100	100%	75%	Mensual	8
		Atención de solicitudes de Informes Técnicos Rezagados		Mide la oportunidad en la atención de solicitudes de informes técnicos.	Informes técnicos rezagados atendidos / Total de Informes técnicos rezagados recibidos *100	100%	33%	Mensual	
SEP-07	APROBACIÓN DE CONTRATOS INTERMEDIACIÓN AGENCIAMIENTO	Aprobación de contratos de intermediación y/o agenciamiento		Mide la cantidad de contratos registrados.	Contratos de intermediación y/o agenciamiento aprobados / Total de solicitudes recibidas *100	100%	93%	Mensual	9
		Aprobación de contratos de intermediación y/o agenciamiento rezagados		Mide la cantidad de contrato registrados de agenciamiento rezagados.	Contratos de intermediación y/o agenciamiento rezagados aprobados / Total de solicitudes rezagadas *100	100%	100%	Mensual	
CTS-01	AUTORIZACIÓN PARA OPERAR RAMOS DE SEGUROS Y REASEGUROS	Oportunidad de autorización ramos de seguros	Director de Control técnico de Seguros	Mide la oportunidad en la atención de las autorizaciones de ramo de seguro.	Autorizaciones ramos seguros atendidas dentro plazo / Pedido de autorización para operar en ramos de seguros o reaseguros *100	100%	100%	Trimestral	10
CTS-02	APROBACIÓN MATERIAL DE SUSCRIPCIÓN, NOTAS TÉCNICAS Y TARIFAS	Oportunidad de aprobaciones de material de suscripción, notas técnicas y tarifas			Mide la oportunidad en la atención de aprobaciones de material de suscripción, notas	Aprobaciones atendidas dentro plazo/ Pedido de aprobación material de suscripción, notas y tarifas de primas *100	100%	77%	Trimestral

		de primas		técnicas y tarifas de primas.					
CTS-03	REVISIÓN DE IMPRESIÓN DEL MATERIAL DE SUSCRIPCIÓN	Oportunidad de revisión de impresos del material de suscripción		Mide la oportunidad en la atención de revisión de impresos del material de suscripción.	Revisiones atendidas dentro de plazo/ Pedido de revisión de impresos del material de suscripción *100	100%	99%	Trimestral	12
CTS-05	ESTADÍSTICAS DE SEGUROS DE VIDA	Oportunidad en la entrega de estadísticas		Mide la oportunidad en la generación y entrega de las estadísticas de seguros.	Fecha de elaboración de Estadística – Fecha de entrega de las estadísticas de seguros.	0 días	100%	Anual	13
CTS-08	REVOCATORIA DE SUSPENSIÓN DE CERTIFICADOS DE AUTORIZACIÓN DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	Y/O Oportunidad de Revocatorias Y/O Suspensión		Mide las revocatorias y/o suspensiones.	Revocatorias y/o suspensiones atendidas dentro del plazo / Total de solicitudes recibidas *100	100%	100%	Trimestral	14
CTR-01	REGISTRO DE REASEGURADORAS E INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS EXTRANJEROS	DE Oportunidad en el Registro de Reaseguradores e Intermediarios de Reaseguros Extranjeros, sucursales, agencias y oficinas de representación	Director de Control técnico de Reaseguros	Mide el cumplimiento de las solicitudes de inscripción dentro del plazo establecido.	Respuestas realizadas / solicitudes de inscripción recibidas *100	100%	74%	Mensual	15
CTR-02	REGISTRO DE CONTRATOS AUTOMÁTICOS DE REASEGUROS	Oportunidad en el registro de Contratos de Reaseguros		Mide el cumplimiento del registro de contratos de reaseguros dentro del término establecido.	Contratos rezagados/ registrados/ Contratos rezagados de reaseguros recibidos *100	100%	84%	Mensual	16

		Oportunidad en el registro de Contratos de Reaseguros rezagados		Mide el cumplimiento del registro de contratos reaseguros rezagados.	Contratos registrados/Contratos de reaseguros recibidos *100	100%	84%	Mensual	
CTR-04	CONVENIOS FACULTATIVOS	Oportunidad de atención de convenios facultativos		Mide la oportunidad en la atención de convenios facultativos.	Convenios facultativos atendidos / Total de empresas de seguros controladas *100	100%	50%	Semestral	17
CTR-05	PROGRAMAS DE REASEGUROS	Programas de reaseguros revisados		Mide la revisión de los programas de reaseguros.	Programas de reaseguros revisados/ Total de empresas de seguros controladas *100	100%	50%	Anual	18
SBS-01	ATENCIÓN DE TRÁMITES Y REQUERIMIENTOS	Atención de trámites y/o requerimientos	Funcionario y/o designado	Mide la oportunidad en la atención de trámites y/o requerimientos.	Trámites y/o requerimientos atendidos / Total de trámites y/o requerimientos recibidos *100	100%	92%	Mensual	19

Elaborado por autora.

Como se puede visualizar en la tabla anterior los indicadores están basados en el cumplimiento de los procesos internos actuales existentes dentro de la perspectiva de procesos internos, por lo tanto se deben evaluar las demás perspectivas para la elaboración de una planificación estratégica integral.

- **Evaluación de cumplimiento actual**

Tabla 22: Evaluación del cumplimiento actual

Código	Procesos	Indicador	Frecuencia	Meta	Actual
SEP-01	PLANIFICACIÓN DE LA SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	Oportunidad de la Planificación	Semestral	100%	100%
SEP-02	SUPERVISIÓN IN SITU DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO.	Oportunidad de la supervisión in situ de seguros	Mensual	100%	92%
SEP-03	SUPERVISIÓN IN SITU NO PROGRAMADAS DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO.	Cumplimiento De requerimientos de seguros	Mensual	100%	100%
SEP-04	SUPERVISIÓN EXTRASITU DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	Oportunidad Resumen Ejecutivo	Bimensual	100%	50%
		Oportunidad Análisis Financiero	Trimestral	100%	50%
SEP-05	SUPERVISIÓN EXTRA SITU NO PROGRAMADOS DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO.	Oportunidad a la atención de requerimientos extra situ seguros	Mensual	100%	100%
SEP-08	RECURSOS DE APELACIÓN	Atención de recursos de apelación	Mensual	100%	91%
		Atención de recursos de apelación rezagados	Mensual	100%	82%
SEP-09	INFORMES TÉCNICOS	Atención de solicitudes de Informes Técnicos	Mensual	100%	75%
		Atención de solicitudes de Informes Técnicos Rezagados	Mensual	100%	33%
SEP-07	APROBACIÓN DE CONTRATOS DE INTERMEDIACIÓN Y/O AGENCIAMIENTO	Aprobación de contratos de intermediación y/o agenciamiento	Mensual	100%	93%
		Aprobación de contratos de intermediación y/o agenciamiento rezagados	Mensual	100%	100%
CTS-01	AUTORIZACIÓN PARA OPERAR RAMOS DE	Oportunidad autorización ramos	Trimestral	100%	100%

	SEGUROS Y REASEGUROS	de seguros			
CTS-02	APROBACIÓN MATERIAL DE SUSCRIPCIÓN, NOTAS TÉCNICAS Y TARIFAS	Oportunidad de aprobaciones de material de suscripción, notas técnicas y tarifas de primas	Trimestral	100%	77%
CTS-03	REVISIÓN DE IMPRESIÓN DEL MATERIAL DE SUSCRIPCIÓN	Oportunidad de revisión de impresos del material de suscripción	Trimestral	100%	99%
CTS-05	ESTADÍSTICAS DE SEGUROS DE VIDA	Oportunidad en la entrega de estadísticas	Anual	0 días de retraso	100%
CTS-08	REVOCATORIA Y/O SUSPENSIÓN DE CERTIFICADOS DE AUTORIZACIÓN Y/O CREDENCIAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	Oportunidad de Revocatorias Y/O Suspensión	Trimestral	100%	100%
CTR-01	REGISTRO DE REASEGURADORAS E INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS EXTRANJEROS	Oportunidad en el Registro de Reaseguradores e Intermediarios de Reaseguros Extranjeros, sucursales, agencias y oficinas de representación	Mensual	100%	74%
CTR-02	REGISTRO DE CONTRATOS AUTOMÁTICOS DE REASEGUROS	Oportunidad en el registro de Contratos de Reaseguros	Mensual	100%	84%
		Oportunidad en el registro de Contratos de Reaseguros rezagados	Mensual	100%	84%
CTR-04	CONVENIOS FACULTATIVOS	Oportunidad de atención de convenios facultativos	Semestral	100%	50%
CTR-05	PROGRAMAS DE REASEGUROS	Programas de reaseguros revisados	Anual	100%	50%
SBS-01	ATENCIÓN DE TRÁMITES Y REQUERIMIENTOS	Atención de trámites y/o requerimientos	Mensual	100%	92%
Total				81%	

Elaborado por autora

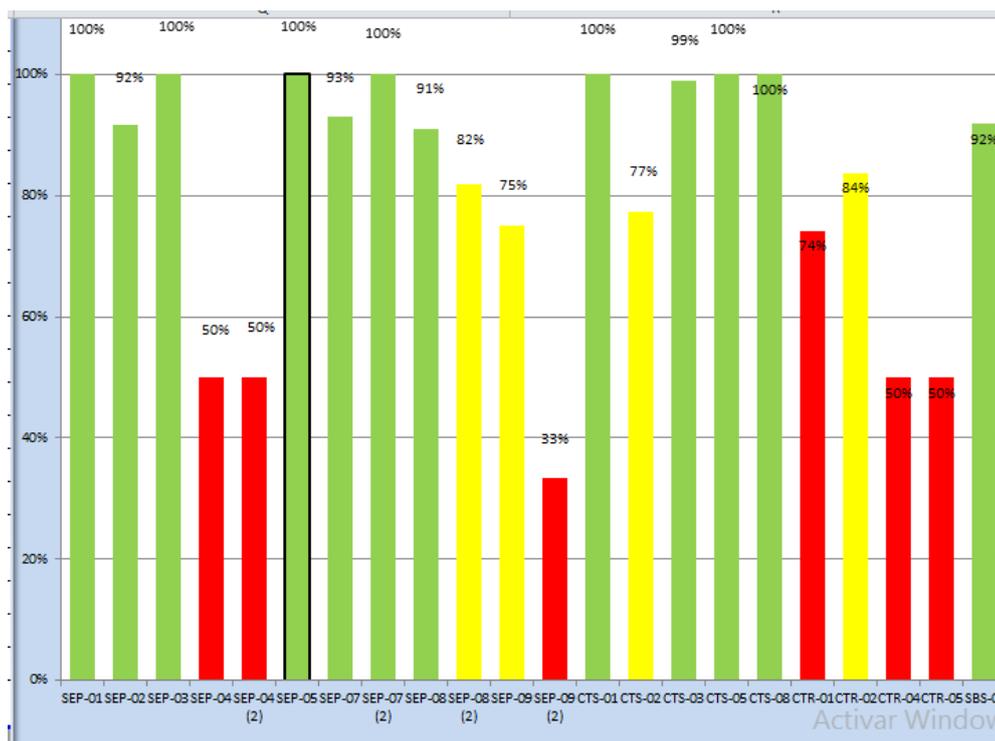


Figura 13: Situación actual de los seguros

Elaborado por autora

Como se ve en la figura anterior dentro de los procesos internos realizados actualmente existen seis procesos que requieren vital atención por tener un cumplimiento menor al 75% y cuatro procesos que deben ser mejorados. Encontrando las siguientes problemáticas:

- No se evalúan a las entidades controladas por el Director de auditoría de la Intendencia Nacional de Seguros privados de forma trimestral, sino de forma bimensual y la supervisión extrasitu solo se realiza una vez al año.
- No se atienden los informes técnicos de forma oportuna en los tiempos determinados.
- No se responden la totalidad de solicitudes recibidas por parte del Director técnico de Reaseguros.
- El CTR 4 y 5 no se pueden evaluar debido a que el reporte del cumplimiento se entrega en enero del 2016.

Además existe actualmente una evaluación de riesgos de las empresas basados en los siguientes parámetros:

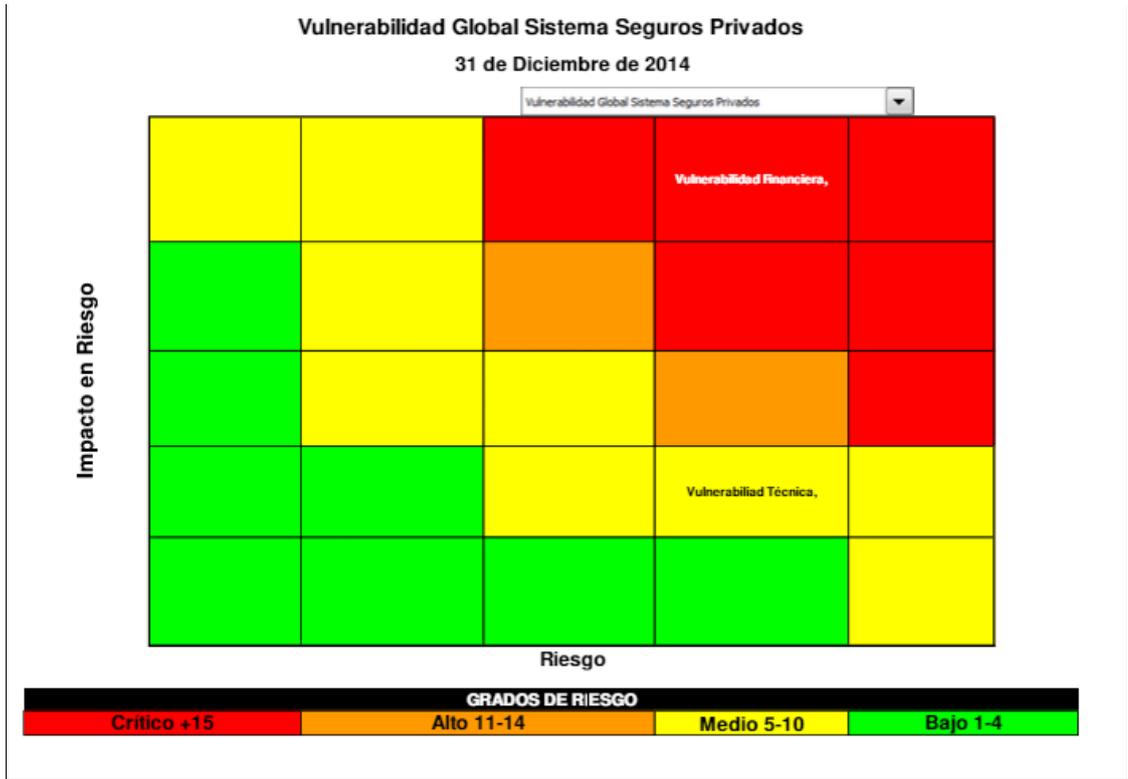


Figura 14: Evaluación actual de riesgos

Fuente: (SBS, 2014)

Aunque existe un sistema para evaluar el riesgo de las cuentas evaluadas por la Intendencia, no existe actualmente indicadores que evalúen la asistencia al nivel de riesgo de las cuentas controladas, así como el nivel de cuentas con riesgo bajo por lo cual dentro de la propuesta se implementan estos indicadores en la perspectiva de control interno.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

3.1 Esquema de Implementación

En este capítulo se determinarán los pasos claves y la información necesaria para implementar la metodología del Balanced Scorecard. Según (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2006).

Para la realización del proyecto se aplicará la Investigación Científica para lo cual se aplicará el enfoque mixto el cual conlleva inmerso dos enfoques que son el cuantitativo y cualitativo, el primero permitirá obtener datos y cuantificarlos de forma estadística, el segundo permitirá mediante datos cualitativos complementar la investigación, lo cual favorece una mejor comprensión de la información.

Al ser el Balanced Scorecard una herramienta metodológica para la implementación de la planificación empresarial es necesario seguir los siguientes pasos con el fin de obtener la información clave para el desarrollo del proyecto:

3.1.1 Paso 1: Definir la visión y la misión

Visión: Es el camino que indica por donde se rige la institución a largo plazo, define la ruta a seguir y permite la realización de estrategias claves para mejorar la competitividad. (Fleitman, 2000, pág. 283)

La visión de la Superintendencia de Bancos y Seguros actualmente es la siguiente:
 “Ser una Institución técnica de regulación y supervisión de alta productividad, prestigio y credibilidad para satisfacer con calidad los servicios que presta a los actores externos e internos, con recursos humanos competentes y tecnología de punta”.(SBS, 2013-2016)

Para verificar si la visión actual se ajusta a una metodología, se realizarán las siguientes preguntas:

23: Definición de la Visión

Visión	
1 ¿Si el proceso tuviera éxito como sería	3 Ser una Institución técnica de regulación y supervisión

años después?	de alta productividad, prestigio y credibilidad
¿Qué logros nos gustaría recordar dentro de algunos años?	Satisfacer con calidad los servicios que presta a los actores externos e internos
¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la institución?	Poseer tecnología de punta.
¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podría satisfacer?	Poseer recursos humanos competentes para la realización del trabajo y gestión de control

Elaborado por autora

Como se ve en la tabla anterior la visión cumple con todas las preguntas a ser evaluadas en una correcta definición, sin embargo no existe una visión específica de la Intendencia Nacional de Seguros, la misma que debe ser delimitada, teniendo en cuenta las preguntas realizadas.

Misión: Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la empresa y denota la actividad de la empresa, las habilidades, y sus capacidades distintivas. (Thompson, 2006).

La Misión actual de la Superintendencia de Bancos y Seguros es la siguiente:

“Velar por la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sistemas financiero, de seguros privados y de seguridad social, mediante un eficiente y eficaz proceso de regularización y supervisión para proteger los intereses del público y contribuir el fortalecimiento del sistema económico social, solidario y sostenible”. (SBS, 2013-2016)

Para evaluar la Misión existente se aplicarán las siguientes preguntas:

Tabla 24: Definición de la Misión

Misión		
1	¿Cuál es la institución?	Superintendencia de Bancos y Seguros
2	¿Cuál es el propósito básico de la institución?	Velar por la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez
3	¿Cuáles son las competencias distintivas en la institución?	Implementar procesos de regularización y supervisión.
4	¿Quiénes son los clientes de la institución?	Los sistemas financiero, de seguros privados y de seguridad social
5	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?	Proteger los intereses del público y contribuir el fortalecimiento del sistema económico social, solidario y sostenible
6	¿Cuáles son los valores que agregamos al servicio?	Eficiencia y eficacia

Elaborado por autora

Como se puede ver en la tabla anterior la misión cumple con las preguntas claves para su definición, según la ley define para la Intendencia Nacional de Seguros la siguiente Misión:

“Evaluar y diagnosticar la situación de las entidades controladas a través del análisis de riesgo, con el fin de generar alertas tempranas que orienten al proceso de supervisión y garanticen la estabilidad y solvencia del sistema controlado”.

3.1.2 Paso 2: Generación de estrategias

Para generar las estrategias se toma en consideración que la estrategia es la posición única que permite el cumplimiento de los objetivos por medio de un conjunto de actividades. (Porter, 1995)

Como se ve en la siguiente figura de generación de estrategias, el conjunto de ellas lleva al cumplimiento de los objetivos, los mismos que dan lugar al cumplimiento de la misión y la visión.

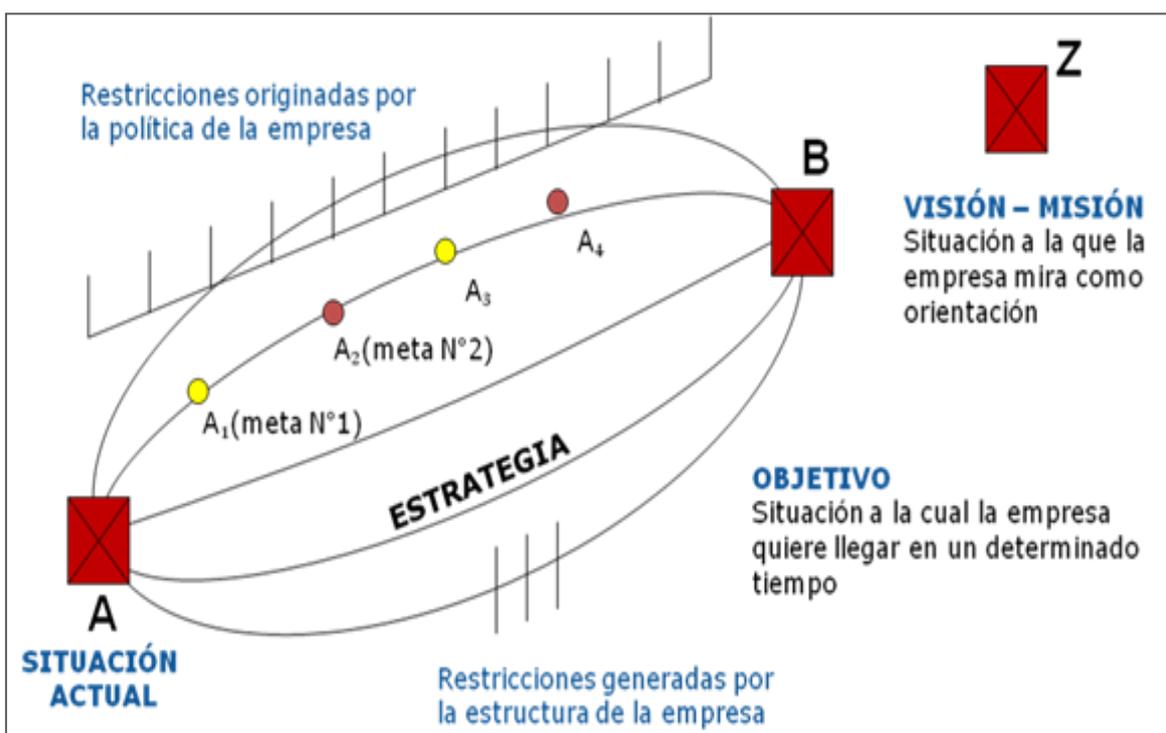


Figura 15: Concepto de Estrategia

Fuente: (Porter, 1995)

Las Estrategias Generales implementadas por la SBS son las siguientes:

- Fortalecimiento de la supervisión.
- Desarrollo Organizacional.

- Desarrollo tecnológico.
- Orientación al control de grandes riesgos.
- Énfasis en la protección del público.
- Transparencia, revelación y oportunidad de la información.
- Gestión técnica del talento humano.
- Gestión orientada a resultados.
- Descentralización.

Las estrategias delimitadas por la SBS para la Intendencia Nacional de Seguros para el año 2013 al 2016 son los siguientes:

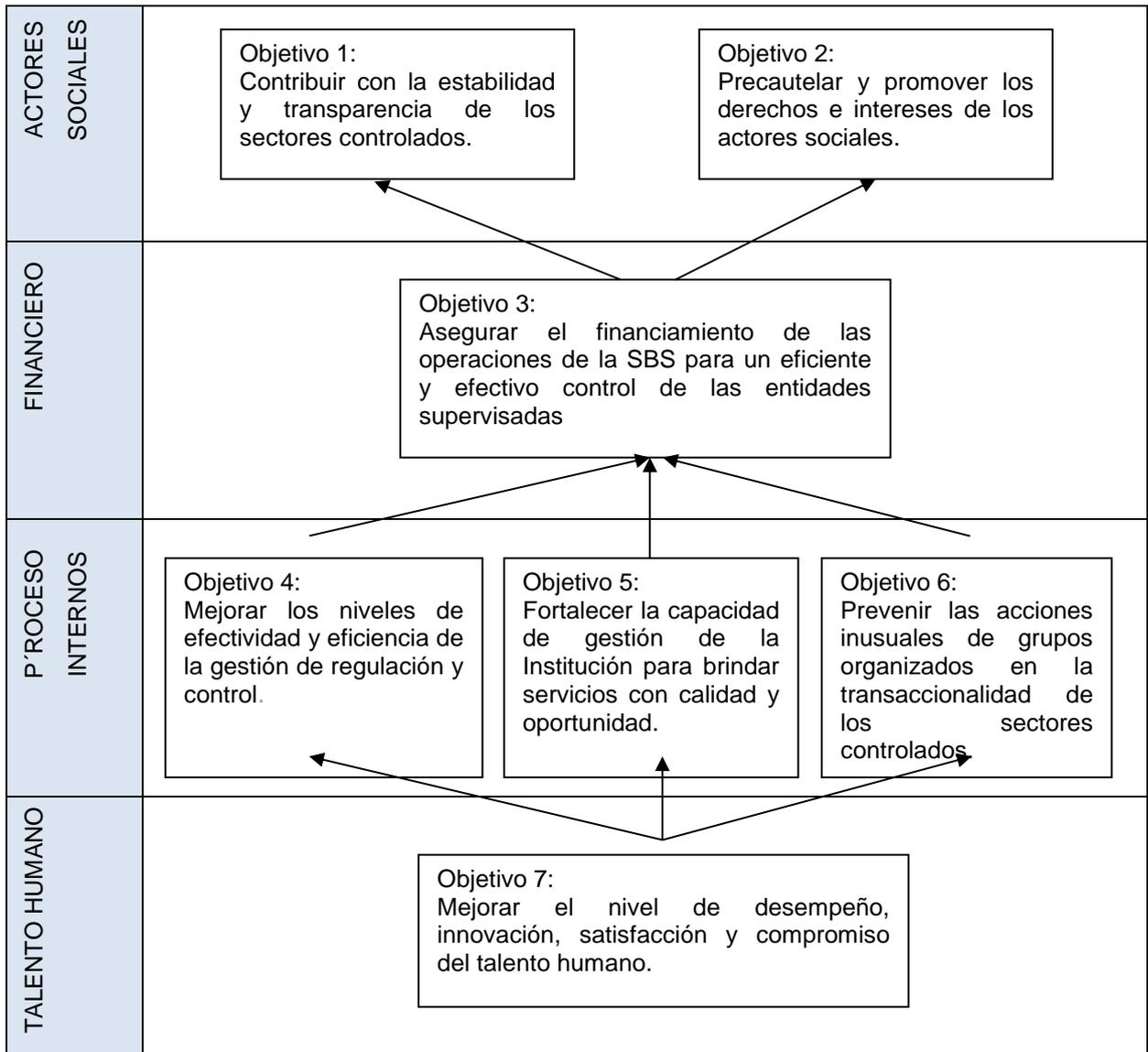
- Fortalecer el proceso de supervisión a través del desarrollo de herramientas que faciliten la supervisión integral, atendiendo las características de cada uno de los sistemas controlados.
- Desarrollar mecanismos de supervisión en línea aplicables a cada uno de los sistemas controlados.
- Diseñar e implementar un sistema integrado que brinde información para la supervisión.
- Estandarizar o mejorar los procesos de supervisión en todos los sistemas controlados.
- Definir una metodología de planificación de supervisión ajustado al perfil de riesgo de cada entidad controlada que sea flexible a los cambios que se presenten en los sistemas controlados.
- Adoptar oportunamente normas y principios internacionales para la supervisión.

Siendo estas las estrategias claves para toda la dirección de la Intendencia en base al análisis FODA se deben hacer el cruce estratégico para delimitar las principales estrategias que debe implementar la Intendencia para el cumplimiento y mejora de sus actividades.

3.1.3 Paso 3: Creación de objetivos estratégicos por perspectiva

La SBS tiene delimitados siete objetivos generales por cada una de las perspectivas como se muestra a continuación:

Tabla 25: Objetivos por perspectivas



Elaborado por autora

Como se ve en la tabla anterior la SBS posee siete objetivos con los que se rige toda la institución, sin embargo las funciones de la Intendencia Nacional de Seguros Privados solo se alinea con el cumplimiento de los objetivos 1, 2, 4 y 6 orientados a las perspectivas de actores sociales y procesos internos, esto se debe a que los objetivos financieros y de talento humano son para toda la SBS, lo cual no permite una adecuada alineación ni compromiso en el cumplimiento de acciones que permitan ayudar a la entidad a mejorar en estos factores, siendo necesaria la implementación de los objetivos en todos los factores y áreas que permitan al personal de la intendencia estar comprometidos a mejorar sus estándares de desempeño, calidad, etc.

Los objetivos se delimitarán en base al cumplimiento de las acciones estratégicas obtenidas en el paso anterior.

3.1.4 Paso 4: Definir los factores críticos de éxito

Para definir los factores críticos de éxito es necesario identificar en qué áreas o perspectivas tiene mayor acción la Intendencia Nacional de Seguros, a partir de la planificación estratégica general presentada por la SBS son las siguientes:

- Actores Sociales
- Procesos Internos.

Sin embargo se deben analizar en función a las estrategias originadas del FODA para la Intendencia General de Seguros si esta tiene acción en las perspectivas financieras y de talento humano para así realizar un CMI funcional para la institución. A nivel general el grado de cumplimiento de la SBS es del 90%, se debe evaluar para el presente proyecto cual es el porcentaje de cumplimiento de la Intendencia.

Se deben determinar los recursos claves para asegurar el éxito en la implementación del SBS para de esta forma poder asignar responsables al momento de realizar los indicadores y de dar un control y seguimiento continuo al proyecto.

3.1.5 Paso 5: Desarrollo de Indicadores

Una vez establecidos los factores críticos de éxito se deben establecer los proyectos que permiten el cumplimiento de las estrategias y objetivos, los mismos que deben ser evaluados mediante Indicadores con fórmulas medibles, los indicadores de gestión delimitados por la SBS para los proyectos que debe dar cumplimiento la Intendencia son:

- Aplicaciones tecnológicas desarrolladas.
- Sistemas desarrollados
- Infraestructura tecnológica
- Diagnóstico de calidad en los procesos
- Aplicaciones tecnológicas desarrolladas
- Normas y principios de supervisión.

Aunque estos son los indicadores exigidos para la Institución por la SBS, se debe delimitar en las otras perspectivas cuales son los indicadores que dan cumplimiento con los procesos implementados con la institución y que dan solución a las problemáticas encontradas las cuales son:

- La falta de planificación específica para la Intendencia Nacional de Seguros Privados.
- Falta de conocimiento y capacitación en los cálculos que dan cumplimiento a las metas planteadas por la SBS y por la intendencia.
- Falta de Sincronización de los procesos con las necesidades de los clientes.
- Falta de agilidad en la prestación de servicios.
- Falta de evaluación del cumplimiento de los tiempos en las visitas a las entidades controlada y en la atención oportuna de los informes técnicos.

3.1.6 Paso 6: Diseño del Cuadro de Mando Integral

Una vez delimitado las perspectivas, objetivos estratégicos, estrategias e indicadores, se deben relacionar con los procesos implementados hasta la actualidad y los propuestos en el presente proyecto para realizar el cuadro de mando integral haciendo para esto la relación de causa y efecto y conectando cada uno de los objetivos y estrategias a dar cumplimiento en la Intendencia Nacional de Seguros Privados para asegurar el éxito de planificación de la institución y de esta manera contribuir con la planificación general de la SBS.

3.2 Diseño del impacto de la estrategia

Para evaluar el impacto de cada una de las estrategias se implementara la ponderación de las mismas según el ingreso de cumplimiento, la misma que se debe evaluar según el semáforo es decir:

- Rojo: Menor al 80%
- Amarillo: Entre el 80% y el 90%
- Verde: Mayor al 90%

Para esto se definirá el diseño de las matrices a implementar, sus conexiones causa y efecto y como esta influye a su vez al cumplimiento de la planificación de la SBS.

3.3 Consideraciones generales del sistema

Entre las consideraciones generales que se deben tener para aplicar la metodología son:

- La planificación propuesta para la Intendencia Nacional de Seguros debe alinearse con la planteada de forma general por la SBS.
- Los proyectos y objetivos planteados deben alinearse con los procesos de la Intendencia y se deben crear los procesos necesarios que contribuyan al cumplimiento de los factores financieros y de talento humano de la SBS, así como una adecuada medición de cada uno de los procesos actuales y propuestos en el presente proyecto.

CAPÍTULO 4. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA INTENDENCIA NACIONAL DE SEGUROS

4.1 Diseño de un sistema de control de gestión basado en el Balanced Scorecard

Para realizar el Sistema de Control de gestión basado en el Balanced Scorecard se ha tomado como base el FODA obtenido en el análisis y la planificación general propuesta por la SBS.

4.1.1 Paso 1: Definir la visión y la misión

La misión de la Intendencia Nacional de Seguros Privados es la siguiente:

“Evaluar y diagnosticar la situación de las entidades controladas a través del análisis de riesgo, con el fin de generar alertas tempranas que orienten al proceso de supervisión y garanticen la estabilidad y solvencia del sistema controlado”.

Según las preguntas para determinar la misión se verifica el cumplimiento con las siguientes preguntas:

Tabla 26: Misión

MISIÓN		
1	¿Cuál es la institución?	Intendencia Nacional de Seguros Privados
2	¿Cuál es el propósito básico de la institución?	Evaluar y diagnosticar la situación de riesgo las entidades controladas
3	¿Cuáles son las competencias distintivas en la institución?	Análisis de riesgo, con el fin de generar alertas tempranas que orienten al proceso de supervisión
4	¿Quiénes son los clientes de la institución?	Los sistemas de seguros privados.
5	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?	Garantizar la estabilidad y solvencia del sistema controlado
6	¿Cuáles son los valores que agregamos al servicio?	Eficiencia y eficacia

Elaborado por autora

Como se vio en el capítulo anterior existe solo una visión general para la Superintendencia de Bancos y Seguros, por lo cual se debe establecer la visión específica para la Intendencia Nacional de Seguros Privados para lo cual se realizarán las siguientes preguntas:

Tabla 27: Visión de la Intendencia

VISION	
1	¿Si el proceso tuviera éxito como sería 3 años después? Ser una Institución técnica de regulación y supervisión de alta productividad, prestigio y credibilidad para los Sistemas de Seguros y reaseguros privados.
2	¿Qué logros nos gustaría recordar dentro de algunos años? Satisfacer con calidad los servicios que presta la Intendencia en sus diferentes departamentos.
3	¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la institución? Poseer tecnología acorde a las necesidades de los clientes.
4	¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podría satisfacer? Poseer recursos humanos competentes para la realización del trabajo y gestión de control extra-sito e in-situ

Elaborado por autora

En la base a las preguntas realizadas la visión para la Intendencia Nacional de seguros Propuesta es:

“Ser una Institución técnica de regulación y supervisión de alta productividad, prestigio y credibilidad para los Sistemas de Seguros y reaseguros privados para satisfacer con calidad los servicios que presta la Intendencia en sus diferentes departamentos, con recursos humanos competentes para la realización del trabajo y gestión de control extra-sito e in-situ y tecnología acorde a las necesidades de los clientes”.

4.1.2 Paso 2: Generación de las estrategias

Para determinar las iniciativas estratégicas se realizará un cruce de estrategias a partir del diagnóstico FODA que permita la determinación de las iniciativas necesarias para dar inicio a nuevos proyectos en la Intendencia y a la estructura de la planificación.

Para esto se realizan los siguientes pasos:

- Realizar un cruce entre los factores internos y externos.
- Poner una ponderación a cada uno de los cruces determinando como 1 de poca incidencia, de incidencia media y tres de mayor incidencia en la estrategia
- Realizar la respectiva ponderación
- Priorizar los tipos de estrategia según las perspectivas
- Realizar una lista de las iniciativas estratégicas.

Tabla 28: Identificación de iniciativas estratégica

		Oportunidades						Amenazas						
FODA ESTRATÉGICO		Apoyo del gobierno a la gestión y al fortalecimiento de la SBS.	Las entidades controladas tienen una actitud de apertura a la supervisión, control y mejoras dispuestas.	Contar con capital humano especializado en diferentes áreas.	Aumento de la confianza de la ciudadanía en el sector financiero y sus productos existentes.	Disponibilidad de las herramientas tecnológicas para la gestión extra-situ e in-situ.	Todas las entidades controladas deben contar con la tecnología necesaria para su gestión, control, medición y seguimiento.	Mejoramiento continuo de la normativa para la gestión de supervisión a las entidades controladas.	Dependencia de la normativa del sector público para el manejo del personal.	Posibilidad de creación de nuevos organismos de control.	Posibilidad de cambios políticos.	Dependencia presupuestaria de otras entidades públicas.	Carencia de talento humano especializado en el área de seguros.	Posibilidad de crímenes y atentados tecnológicos, fuga de información confidencial de los clientes.
Fortalezas	Ser dependiente directo de la Superintendencia de Bancos y seguros por lo cual sigue un plan estratégico Institucional.					F1O5			F1O8			F1A3		
	Tener el respaldo legal para cada una de sus funciones.													

	Crecimiento de las empresas de seguros y reaseguros controladas, mayor eficiencia. Crecimiento de las coberturas	F3O2	F3O4									F3A4	F3A5	
	Poseer una extensa gama de productos y servicios y poseer procesos bien delimitados para la gestión.	F4O2												
	Ser una parte importante en la asignación del presupuesto de la SBS.										F5A3			
	Aplicación de metodologías para la supervisión.	F6O2			F6O5	F6O6	F6O7							
	Tener procesos bien definidos.						F7O7							
	Existen manuales de procesos e indicadores de cumplimiento.						F8O7							
	Poseer una planificación global de la SBS.					F9O6								
	Transparencia en las contrataciones.							F10O8						
Debilidades	No tener una planificación específica para la Intendencia Nacional de Seguros lo que genera confusión en el personal.						D1O7							
	Requerimiento de capitales altos para la creación de empresas de seguros y Reaseguros.			D2O4										
	Falta de sincronización de los procesos con las necesidades de los clientes.	D3O2	D3O3										D3A5	
	Falta de agilidad en la asignación del servicio.	D4O2	D4O3		D4O5							D4A4		
	Depender del POA General para la asignación de recursos.										D5A3			

No existe buena conexión bien definida entre los indicadores por procesos, los indicadores de la planificación de la SBS y las necesidades de la Intendencia Nacional de seguros.						D6O6							
No existe una cultura de seguimiento y de cumplimiento de la gestión de planificación.						D7O6							
Falta de actualización de los procesos.						D8O6							
Falta de capacitación al personal nuevo.												D9A4	
Alta rotación del personal, debido a la insatisfacción por no existir un plan de carrera y la remuneración aunque alta no justifica la cantidad de trabajo.												D10A4	
Resistencia al cambio.												D11A4	

Elaborado por autora.

Una vez identificadas las iniciativas estratégicas se procederá a realizar una lista de las mismas haciendo una relación directa con el tipo de perspectiva a la que pertenece cada una de ellas:

Tabla 29: Iniciativas Estratégicas

Identificación	Iniciativa Estratégica	Perspectiva
F1O5	Desarrollar mecanismos de supervisión en línea aplicables a cada uno de los sistemas controlados.	Actores Sociales
F1O8 F1O08	Crear perfiles específicos e indicaciones para mejorar la integración de nuevo personal a la Intendencia.	Talento Humano
F1A3 F5A3 D5A3	Realizar el POA con 15 días de anticipación para ser integrado en su totalidad al presupuesto integral de la SBS.	Financiero
F2O1	Dar conocimiento por medio de capacitaciones al sustento legal de las acciones que realiza la Intendencia Nacional de Seguros Privados	Talento Humano
F3O2	Realizar la adecuada respuesta a las solicitudes presentadas por las entidades controladas por la Intendencia en tiempos oportunos.	Procesos Internos
F3O3 - F3A4 D4A4 - D9A4 D10A4 - D11A4	Mantener un plan de carrera continua para facilitar la actualización del conocimiento del talento humano de la Intendencia y capacitar en temas específicos de seguros y reaseguros.	Talento Humano
F3O4 F8O8 D4O5	Estandarizar o mejorar los procesos de supervisión en todos los sistemas controlados.	Procesos Internos
F3A5 D2O4 D4O2 D4O3	Fortalecer el proceso de supervisión a través del desarrollo de herramientas que faciliten la supervisión integral, atendiendo las características de cada uno de los sistemas controlados.	Actores Sociales
F4O2 F7O7 F8O7	Optimizar el uso y evaluación de los procesos existentes, llevando estadísticas de cumplimiento y desempeño.	Procesos Internos
F6O2 F6O5 F6O6 F6O7	Definir una metodología de planificación de supervisión ajustado al perfil de riesgo de cada entidad controlada que sea flexible a los cambios que se presentes en los sistemas controlados.	Procesos Internos
D1O7	Definir una planificación continua e integral para la Intendencia Nacional de Seguros alineada con la SBS.	Planificación
D3O2 D3O3	Diseñar e implementar un sistema integrado que brinde información para la supervisión.	Procesos Internos
D3A5	Adoptar oportunamente normas y principios internacionales para la supervisión.	Procesos Internos

Elaborado por autora

4.1.3 Paso 3: Creación de objetivos estratégicos por perspectiva

Acorde a lo presentado en el capítulo anterior la Intendencia Nacional de Seguros Privados participa activamente en el cumplimiento de los objetivos relacionados con los actores

sociales y procesos internos, sin embargo en base a lo establecido anteriormente se definirán objetivos claves para Talento Humano y Financiero como se ve a continuación.

Tabla 30: Objetivos Estratégicos por perspectiva

No.	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
1	Cliente	Contribuir con la estabilidad y transparencia de los sectores controlados.
2	Financiera	Garantizar el presupuesto necesario anual para eficiente y efectivo control de las entidades supervisadas por la Intendencia Nacional de Seguros Privados.
3	Procesos Internos	Mejorar los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión de regulación y control.
4		Prevenir las acciones inusuales de grupos organizados en la transaccionalidad de los sectores controlados.
5	Talento Humano	Mejorar el nivel de desempeño, satisfacción y compromiso del equipo de trabajo de la Intendencia Nacional de Seguros Privados.

Elaborado por autora

4.1.4 Paso 4: Definir los factores críticos de éxito

Aunque actualmente el grado de cumplimiento de la SBS es del 90%; la Intendencia Nacional de Seguros Privados solo tiene efecto en dos dimensiones que son actores sociales y procesos internos, sin embargo para asegurar una adecuada planificación se han implementado objetivos estratégicos en las demás perspectivas siendo la meta lograr el 100% para ello se deben de seguir los siguientes pasos:

1. Definir el Objetivo del CMI:

- Constituir un apoyo en la planificación interna de la Intendencia Nacional de Seguros privados, para mejorar el grado de cumplimiento y contribuir eficazmente al desarrollo de la planificación anual de la SBS.
- Aumentar la retroalimentación y el nivel de compromiso de cada uno de los miembros de los equipos de trabajo para mejorar el desempeño de la institución.

2. Definir los recursos existentes:

Los recursos existentes con los que cuenta la Intendencia Nacional de Seguros privados para la implementación del Cuadro de mando Integral, considerando el peso de cada uno para la implementación son los siguientes:

Tabla 31: Recursos

No.	Recursos	Peso	Descripción
1	Planificación Institucional de la SBS	25%	Existe una planificación realizada hasta el 2016, la misma que debe cumplirse, por lo cual la planificación de la Intendencia Nacional de Seguros Privados surge del cumplimiento de los objetivos planteados por la SBS.
2	Recursos Humanos	30%	Se cuenta con el personal necesario y competente para la implementación del CMI.
3	Apoyo Institucional	20%	Se cuenta con el apoyo institucional y de los directivos para la implementación del CMI.
4	Tecnología	20%	Existe un departamento al que se puede solicitar apoyo para contar con un sistema computarizado que permita el ingreso diario de los indicadores de entrada que dan origen al cumplimiento de cada una de las estrategias y objetivos implementados.
5	Recursos varios	5%	Se refiere a los materiales y disponibilidad de tiempos para realizar los respectivos registros que den origen al CMI.

Elaborado por autora

3. Se propone el equipo de trabajo para la implementación

En base a los objetivos planteados y en función a los equipos de trabajo determinados por la Intendencia Nacional de Seguros Privados se propone el siguiente equipo para dar cumplimiento al CMI, con las respectivas funciones:

Tabla 32: equipo de trabajo para el CMI

Equipo de trabajo del CMI	Cargo en la Institución	Funciones
Director Patrocinador	Intendente Nacional de Seguros Privados.	Asume la responsabilidad de dar seguimiento a la implementación del CMI. Mantiene una retroalimentación directa con los demás miembros del equipo.
Líderes del CMI	-Director de auditoría 1, 2, 3. -Director del control técnico sistema de seguro privado. -Director del control técnico de sistema de reaseguro.	Coordina reuniones con su equipo de trabajo y realiza los respectivos registros de cumplimiento en cada uno de los indicadores de entrada. Proporciona retroalimentación y motiva el cumplimiento en las fechas establecidas.
Miembros del Equipo	-Miembros de cada área.	Informan a sus superiores cada uno de los avances in-situ y extra-situ, da seguimiento a las solicitudes recibidas.
Apoyo en cambio organizativo	Coordinación General de Planificación y Control de Gestión	Dar apoyo a la Intendencia Nacional de Seguros Privados evaluando su planificación de forma semestral y sugiriendo acciones de mejoramiento continuo.

Elaborado por autora.

4. Se plantea un plan de implementación dividido en cuatro etapas

Para implementar el Cuadro de Mando Integral en la Intendencia Nacional de Seguros privados se propone seguir las cuatro etapas de diseño, implementación, Integración y seguimiento como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 33: Plan de Implementación del CMI

	DISEÑO	IMPLEMENTACIÓN	INTEGRACIÓN	SEGUIMIENTO
OBJETIVO	Crear los elementos del cuadro de mando Integral.	Implementar el CMI.	Realizar una retroalimentación y comunicar a los miembros del equipo.	Revisar el cumplimiento y hacer mejoras continuas.
TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> - Reunir y distribuir la información. - Realizar el desarrollo de los objetivos - Diagramar el CMI - Establecer metas. - Establecer estrategias - Establecer indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar a los encargados - Requerir el sistema al departamento de Coordinación General de Tecnología. - Capacitar al personal en el registro de indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar la información y registrarlas. - Confirmar el cumplimiento de los procesos. - Realizar capacitación continua al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los resultados obtenidos en el CMI. - Identificar las oportunidades de mejora e implementarlas.

5. Se plantea un plan de comunicación para la implementación del CMI

Para mantener la respectiva comunicación entre los miembros del equipo se plantea el siguiente esquema de comunicación:

Tabla 34: Plan de Comunicación del CMI.

Comunicadores		Propósito	Medio de Entrega	Frecuencia
Director Patrocinador	Intendente Nacional de Seguros Privados.	Recibe de los líderes el cumplimiento de los indicadores. Previene Sorpresas.	-Documentación -Reuniones directivas -Informe computarizado	Mensual
Líderes del CMI	-Director de auditoría 1, 2, 3. -Director del control técnico del sistema de seguro privado. -Director del control técnico de sistema de reaseguro.	Prevenir sorpresa Obtener compromiso de su equipo Realizar los reportes mensuales de cumplimiento	- Correo electrónico - Informe computarizado - Reuniones	Mensual
Miembros del Equipo	-Miembros de cada área.	Informar sobre avances Registrar actividades y sucesos Verificar solicitudes	- Registro en el sistema computarizado. - Correo electrónicos.	Mensual
Apoyo en cambio organizativo	Coordinación General de Planificación y Control de Gestión	Dar apoyo a la Intendencia y realizar seguimiento	- Informe en junta directiva	Trimestral

Elaborado por autora.

4.1.5 Paso 5: Desarrollo de Indicadores

En base a los objetivos estratégicos y a las iniciativas estratégicas propuestas se ha realizado la siguiente tabla de indicadores, siendo el 100% el valor meta anual, cabe recalcar que los indicadores dentro de la perspectiva de actores sociales y algunos de factores internos ya están implementados como se vio en la evaluación del capítulo 2, siendo la propuesta los demás indicadores.

Tabla 35: Desarrollo de Indicadores

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADORES	FORMULA	TIPO
Actores Sociales	Contribuir con la estabilidad y transparencia de los sectores controlados.	Desarrollar mecanismos de supervisión en línea aplicables a cada uno de los sistemas controlados.	Sistemas Desarrollados	(Sistemas desarrollados/Sistemas requeridos)*100	Eficiencia
		Fortalecer el proceso de supervisión a través del desarrollo de herramientas que faciliten la supervisión integral, atendiendo las características de cada uno de los sistemas controlados.	Aplicaciones tecnológicas Desarrolladas	(Aplicaciones tecnológicas desarrolladas/Aplicaciones tecnológicas requeridos)*100	Eficiencia
Financiero	Garantizar el presupuesto necesario anual para eficiente y efectivo control de las entidades supervisadas por la Intendencia Nacional de Seguros Privados	Realizar el POA con 15 días de anticipación para ser integrado en su totalidad al presupuesto integral de la SBS.	Presentación del POA a tiempo	(Fecha de entrega del POA-Fecha de plazo de entrega)*100	Tiempo
Procesos Internos	Mejorar los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión de regulación y control.	Realizar la adecuada respuesta a las solicitudes presentadas por las entidades controladas por la Intendencia en tiempos oportunos.	Registros presentados	(Número de registros ingresados al sistema/Número de registros efectuados) * 100	Entrada/Salida
		Diseñar e implementar un	Mejoramiento de la	(Infraestructura tecnológica	Eficiencia

		sistema integrado que brinde información para la supervisión. Adoptar oportunamente normas y principios internacionales para la supervisión.	infraestructura tecnológica	Implementada/Infraestructura tecnológica planificada)*100	
	Optimizar el uso y evaluación de los procesos existentes, llevando estadísticas de cumplimiento y desempeño.		Oportunidad de la Planificación	(Planes elaborados en el plazo/Supervisiones programadas)*100	Eficiencia
			Oportunidad de la supervisión in situ de seguros	(Supervisión in situ ejecutadas/Supervisiones programadas)*100	Eficiencia
			Cumplimiento De requerimientos de seguros	(Supervisiones realizadas/Requerimientos recibidos)*100	Eficiencia
			Oportunidad Resumen Ejecutivo	(Resumen Ejecutivo elaborado en plazo / Total de entidades Controladas)*100	Eficiencia
			Oportunidad Análisis Financiero	(Análisis Financiero en plazo/Total entidades controladas)*100	Eficiencia
			Oportunidad a la atención de requerimientos extra situ seguros	(Informe elaborado en plazo/ Total de requerimientos)*100	Eficiencia
			Atención de recursos de apelación	(Recursos de Apelación rezagados atendidos/Total de recursos de apelación rezagados)*100	Entrada/Salida
			Atención de recursos de apelación rezagados	(Recursos de apelación rezagados atendidos/Total de recursos de apelación rezagados)*100	Entrada/Salida
			Atención de solicitudes de Informes Técnicos	(Informes técnicos atendidos/Total de Informes técnicos recibidos)*100	Entrada/Salida
			Atención de	(Informe técnico rezagado	Entrada/Salida

			solicitudes de Informes Técnicos Rezagados	atendidos/ total de informes técnicos rezagados)*100	
			Aprobación de contratos de intermediación y/o agenciamiento	(Contratos de intermediación y/o agenciamiento aprobados/ Total de solicitudes de recibidas)*100	Entrada/Salida
			Aprobación de contratos de intermediación y/o agenciamiento rezagados	(Contratos de intermediación y/o agenciamiento rezagados aprobados/ Total de solicitudes rezagadas)*100	Entrada/Salida
			Oportunidad autorización ramos de seguros	(Autorizaciones ramos seguros atendidas dentro plazo/ Pedido de autorización para operar en ramos de seguros o reaseguros)*100	Entrada/Salida
			Oportunidad de aprobaciones de material de suscripción, notas técnicas y tarifas de primas	(Aprobaciones atendidas dentro plazo/ Pedido de aprobación de material de suscripción, notas técnicas y tarifas de primas)*100	Entrada/Salida
			Oportunidad revisión de impresos del material de suscripción	(Revisiones atendidas dentro plazo/ Pedido de revisión de impresos del material de suscripción)*100	Entrada/Salida
			Oportunidad en la entrega de estadísticas	(Fecha de elaboración de Estadística – Fecha de plazo de entrega) *100	Tiempo
			Oportunidad de Revocatorias Y/O Suspensión	(Revocatorias y/o suspensiones atendidas dentro del plazo/ Total de solicitudes recibidas) *100	Eficiencia
			Oportunidad en el Registro de	(Respuestas realizadas/Solicitudes de inscripción recibidas)*100	Eficiencia

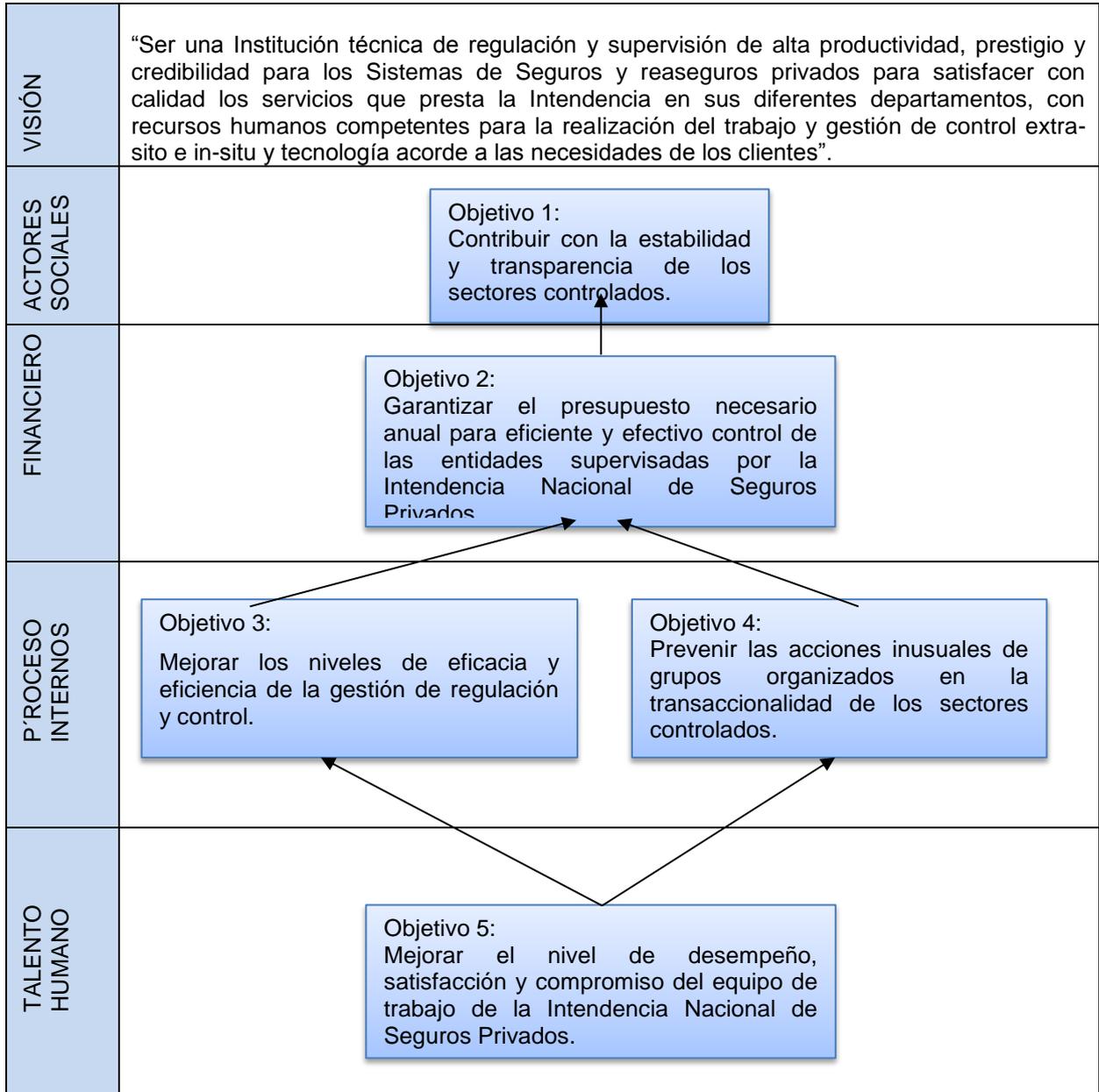
			Reaseguradores e Intermediarios de Reaseguros Extranjeros, sucursales, agencias y oficinas de representación		
			Oportunidad en el registro de Contratos de Reaseguros	(contratos registrados/ Contratos reaseguros recibidos)*100	Entrada/Salida
			Oportunidad en el registro de Contratos de Reaseguros rezagados	(Contratos rezagados registrados / Contratos reaseguros recibidos)*100	Entrada/Salida
			Oportunidad de atención de convenios facultativos	(Convenios Facultativos atendidos / Total de empresas de seguros controladas)*100	Entrada/Salida
			Programas de reaseguros revisados	(Programas de reaseguros revisados / Total de empresas de seguros controlados) *100	Entrada/Salida
	Definir una metodología de planificación de supervisión ajustado al perfil de riesgo de cada entidad controlada que sea flexible a los cambios que se presentes en los sistemas controlados.		Evaluación de riesgo de cuentas	(Riesgo de cuentas en verde/ riesgo en cuentas totales)*100	Riesgo por cuentas
			Oportunidad de asesoría personalizada	(Visitas realizadas por asesoría / Visitas requeridas por riesgo)*100	Riesgo por cuentas
			Atención de trámites y/o requerimientos	(Trámites y/o requerimientos atendidos / Total de trámites de requerimientos recibidos)*100	Entrada/Salida
Prevenir las acciones inusuales de grupos organizados en la	Estandarizar o mejorar los procesos de supervisión en todos los sistemas		Diagnóstico de calidad en los procesos	(Número de áreas diagnosticadas/número de áreas planificadas)*100	Calidad

	transaccionalidad de los sectores controlados.	controlados.			
Talento Humano	Mejorar el nivel de desempeño, satisfacción y compromiso del equipo de trabajo de la Intendencia Nacional de Seguros Privados.	Crear perfiles específicos e indicaciones para mejorar la integración de nuevo personal a la Intendencia.	Presentación de requerimientos	(Número de requerimientos presentados a detalle/ Requerimiento total de nuevos empleados)*100	Desempeño
		Dar conocimiento por medio de capacitaciones al sustento legal de las acciones que realiza la intendencia Nacional de Seguros Privados	Capacitaciones	(Número de capacitaciones efectuadas/ Número de capacitaciones requeridas a la SBS)*100	Desempeño
		Mantener un plan de carrera continua para facilitar la actualización del conocimiento del talento humano de la Intendencia y capacitar en temas específicos de seguros y reaseguros.			

Elaborado por autor.

4.1.6 Paso 6: Diseño del Cuadro de Mando Integral con causa y efecto

Tabla 36: Cuadro de Mando Integral



Elaborado por la autora.

**CAPÍTULO 5. DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA
INTENDENCIA NACIONAL DE SEGUROS**

5.1 Creación de indicadores de gestión para el Balanced Scorecard

En este capítulo se delimita la propuesta del presente proyecto al dividir por categorías a los indicadores con el fin de facilitar el cumplimiento y control de las metas planteadas; siendo un sistema integral para obtener resultados a mediano y largo plazo.

5.1.1 Indicador de Entrada y Salida

Se basan en la obtención de pequeños indicadores o registros de datos que dan lugar mediante una fórmula al cumplimiento del indicador, dentro del proyecto se encuentran los siguientes:

Tabla 37: Indicadores de Entrada y Salida

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FORMULA	META	FRE.	RESPONSABLE
Registros presentados	Mide los registros ingresados y efectuados en el sistema.	(Número de registros ingresados al sistema/Número de registros efectuados) * 100	100%	Mensual	Intendente Nacional del Sistema de seguro Privado
Atención de recursos de apelación	Mide la oportunidad en la atención de recursos de apelación.	(Recursos de Apelación rezagados atendidos/Total de recursos de apelación rezagados)*100	100%	Mensual	Intendente Nacional del Sistema de seguro Privado
Atención de recursos de apelación rezagados	Mide la oportunidad en la atención de recursos de apelación rezagados.	(Recursos de apelación rezagados atendidos/Total de recursos de apelación rezagados)*100	100%	Mensual	Intendente Nacional del Sistema de seguro Privado
Atención de solicitudes de Informes Técnicos	Mide la oportunidad en la atención de solicitudes de informes técnicos.	(Informes técnicos atendidos/Total de Informes técnicos recibidos)*100	100%	Mensual	Intendente Nacional del Sistema de seguro Privado
Atención de solicitudes de Informes Técnicos Rezagados	Mide la oportunidad en la atención de solicitudes de informes técnicos rezagados.	(Informe técnico rezagado atendidos/total de informes técnicos rezagados)*100	100%	Mensual	Intendente Nacional del Sistema de seguro Privado
Aprobación de contratos de intermediación y/o agenciamiento	Mide la cantidad de contratos registrados.	(Contratos de intermediación y/o agenciamiento aprobados/ Total de solicitudes de recibidas)*100	100%	Mensual	Director de auditoría
Aprobación de contratos de intermediación	Mide la cantidad de contratos registrados.	(Contratos de intermediación y/o agenciamiento	100%	Mensual	Director de auditoría

y/o agenciamiento rezagados		rezagados aprobados/ Total de solicitudes rezagadas)*100			
Oportunidad autorización ramos de seguros	Mide la oportunidad en la atención de las autorizaciones de ramo de seguro.	(Autorizaciones ramos seguros atendidas dentro plazo/ Pedido de autorización para operar en ramos de seguros o reaseguros)*100	100%	Trimestral	Director de Control Técnico de Seguros
Oportunidad de aprobaciones de material de suscripción, notas técnicas y tarifas de primas	Mide la oportunidad en la atención de aprobaciones de suscripción, notas técnicas y tarifas de primas	(Aprobaciones atendidas dentro plazo/ Pedido de aprobación de material de suscripción, notas técnicas y tarifas de primas)*100	100%	Trimestral	Director de Control Técnico de Seguros
Oportunidad revisión de impresos del material de suscripción	Mide la oportunidad en la atención de revisión de impresos del material de suscripción.	(Revisiones atendidas dentro plazo/ Pedido de revisión de impresos del material de suscripción)*100	100%	Trimestral	Director de Control Técnico de Seguros
Oportunidad en el registro de Contratos de Reaseguros	Mide el cumplimiento del registro de contratos de reaseguros establecido.	(contratos registrados/ Contratos reaseguros recibidos)*100	100%	Mensual	Director de Control técnico de Reaseguros
Oportunidad en el registro de Contratos de Reaseguros rezagados	Mide el cumplimiento del registro de contratos de reaseguros rezagados.	(Contratos rezagados registrados / Contratos reaseguros recibidos)*100	100%	Mensual	Director de Control Técnico de Reaseguros
Oportunidad de atención de convenios facultativos	Mide la oportunidad en la atención de convenios facultativos.	(Convenios Facultativos atendidos / Total de empresas de seguros controladas)*100	100%	Semestral	Director de Control Técnico de Reaseguros
Programas de reaseguros revisados	Mide la revisión de los programas de reaseguros.	(Programas de reaseguros revisados / Total de empresas de seguros controlados)*100	100%	Anual	Director de Control Técnico de Reaseguros
Atención de trámites y/o requerimientos	Mide la oportunidad en la atención de trámites y/o requerimientos.	(Trámites y/o requerimientos atendidos / Total de trámites de requerimientos recibidos)*100	100%	Mensual	Funcionarios designados

Elaborado por autora

5.1.2 Indicadores de Eficiencia

Tabla 38: Indicadores de Eficiencia

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Sistemas Desarrollados	Permite verificar los mecanismos de supervisión de el línea implementados.	(Sistemas desarrollados/Sistemas requeridos)*100	100%	Anual	Director de auditoría 1, 2, 3. -Director del control técnico del sistema de seguro privado. -Director del control técnico de sistema de reaseguro.
Aplicaciones tecnológicas Desarrolladas	Permite verificar el desarrollo tecnológico para la supervisión de los sistemas controlados.	(Aplicaciones tecnológicas desarrolladas/Aplicaciones tecnológicas requeridos)*100	100%	Anual	
Mejoramiento de la infraestructura tecnológica	Permite medir la implementación planificada de la infraestructura tecnológica.	(Infraestructura tecnológica Implementada/Infraestructura tecnológica planificada)*100	100%	Anual	
Oportunidad de la Planificación	Mide las planificaciones realizadas en los plazos establecidos.	(Planes elaborados en el plazo/Supervisiones programadas)* 100	100%	Semestral	Director de Auditoría del Sistema de Seguros Privados
Oportunidad de la supervisión in situ de seguros	Mide el cumplimiento de los plazos establecidos.	(Supervisión in situ ejecutadas/Supervisiones programadas)*100	100%	Mensual	Director de Auditoría del Sistema de Seguros Privados
Cumplimiento De requerimientos de seguros	Mide el nivel de atención de los requerimientos de supervisión a las empresas de seguros y compañías de reaseguros.	(Supervisiones realizadas/Requerimientos recibidos)*100	100%	Mensual	Director de Auditoría del Sistema de Seguros Privados
Oportunidad Resumen Ejecutivo	Mide la oportunidad de la elaboración y entrega del Resumen Ejecutivo.	(Resumen Ejecutivo elaborado en plazo / Total de entidades Controladas)*100	100%	Bimensual	Director de Auditoría del Sistema de Seguros Privados
Oportunidad Análisis Financiero	Mide la oportunidad de la elaboración y	(Análisis Financiero en plazo/Total entidades controladas)*100	100%	Trimestral	Director de Auditoría del Sistema de Seguros

	entrega del Análisis Financiero.				Privados
Oportunidad a la atención de requerimientos extra situ seguros	Mide la oportunidad de requerimientos extra situ seguros.	(Informe elaborado en plazo/ Total de requerimientos)*100	100%	Mensual	Director de Auditoría del Sistema de Seguros Privados
Oportunidad de Revocatorias Y/O Suspensión	Mide las revocatorias y/o suspensiones que fueron atendidas dentro del plazo.	(Revocatorias y/o suspensiones atendidas dentro del plazo/ Total de solicitudes recibidas)*100	100%	Trimestral	Intendente Nacional del Sistema de Seguro Privado
Oportunidad en el Registro de Reaseguradores e Intermediarios de Reaseguros Extranjeros, sucursales, agencias y oficinas de representación.	Mide el cumplimiento de las solicitudes de inscripción dentro del plazo establecido.	(Respuestas realizadas/Solicitudes de inscripción recibidas)*100	100%	Mensual	Director del Control Técnico de Reaseguros

Elaborado por autora

5.1.2 Indicador de Riesgo por Cuenta

Tabla 39: Indicadores de Calidad

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Evaluación de riesgo de cuentas	Permite evaluar las cuentas de los clientes y mantener un nivel bajo de riesgo.	(Riesgo de cuentas en verde/ riesgo en cuentas totales)*100	100%	Mensual	Intendente Nacional del Sistema de Seguro Privado
Oportunidad de asesoría personalizada	Permite evaluar la atención brindada a los clientes en riesgo.	(Visitas realizadas por asesoría / Visitas requeridas por riesgo)*100	100%	Mensual	Intendente Nacional del Sistema de Seguro Privado

Elaborado por autora

5.1.3 Indicador de Calidad

Tabla 40: Indicadores de Calidad

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Diagnóstico de calidad en los procesos	Permite diagnosticar la calidad en la supervisión y la implementación de la planificación en la Intendencia.	(Número de áreas diagnosticadas/número de áreas planificadas)*100	100%	Anual	Intendente Nacional del Sistema de Seguro Privado

Elaborado por autora

5.1.4 Indicador de Tiempo

Tabla 41: Indicadores de Tiempo

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Presentación del POA a tiempo	Mide la oportunidad en la generación y entrega del POA de la Intendencia Nacional de Seguro Privado.	(Fecha de entrega del POA-Fecha de plazo de entrega)*100	0 días de atrasos	Anual	Intendente Nacional del Sistema de Seguro Privado
Oportunidad en la entrega de estadísticas	Mide la Oportunidad en la generación y entrega de las estadísticas de seguros.	(Fecha de elaboración de Estadística – Fecha de plazo de entrega) *100	0 días de atrasos	Anual	Director de Control Técnico de Seguros

Elaborado por autora

5.1.5 Indicador de Desempeño

Tabla 42: Indicadores de Desempeño

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FORMULA	META	FRE.	RESPONSABLE
Presentación de requerimientos	Define la cantidad de requerimiento de personal presentado a detalle a la coordinación de Talento Humano.	(Número de requerimientos presentados a detalle/ Requerimiento total de nuevos empleados)*100	100%	Anual	DIRECTORES DE CADA ÁREA
Capacitaciones	Define las capacitaciones obtenidas y las requeridas de la Intendencia Nacional de Seguros Privados a la Coordinación de Talento Humano.	(Número de capacitaciones efectuadas/ Número de capacitaciones requeridas a la SBS)*100	100%	Trimestral	INTENDENTE NACIONAL DE SEGUROS PRIVADOS

Elaborado por autora

Documentación de los indicadores

Tabla 43: Documentación de los Indicadores

INDICADORES	DOCUMENTOS	
Sistemas Desarrollados	Ley General de Seguros	
Aplicaciones tecnológicas Desarrolladas		
Presentación del POA a tiempo		
Registros presentados		
Mejoramiento de la infraestructura tecnológica		
Oportunidad de la Planificación	Calificación de Nivel de Riesgo	
Oportunidad de la supervisión in situ de seguros	Ley General de Seguros	
Cumplimiento De requerimientos de seguros	Ley General de Seguros Legislación de Contratos de Seguros Código de Comercio Codificación de Resoluciones de la SBS y Junta Bancaria. Ley de mercado de valores Circulares emitidas por la SBS Decreto Supremo 1147	
Oportunidad Resumen Ejecutivo		
Oportunidad Análisis Financiero		
Oportunidad a la atención de requerimientos extra situ seguros		
Atención de recursos de apelación	Ley General de Seguros Codificación de Resoluciones de la SBS y Junta Bancaria.	
Atención de recursos de apelación rezagados		
Atención de solicitudes de Informes Técnicos		
Atención de solicitudes de Informes Técnicos Rezagados		
Aprobación de contratos de intermediación y/o agenciamiento		
Aprobación de contratos de intermediación y/o agenciamiento rezagados		
Oportunidad autorización ramos de seguros	Ley General de Seguros Legislación de Contratos de Seguros Código de Comercio Codificación de Resoluciones de la SBS y Junta Bancaria.	
Oportunidad de aprobaciones de material de suscripción, notas técnicas y tarifas de primas		
Oportunidad revisión de impresos del material de suscripción		
Oportunidad en la entrega de estadísticas		
Oportunidad de Revocatorias Y/O Suspensión		
Oportunidad en el Registro de Reaseguradores e Intermediarios de Reaseguros Extranjeros, sucursales, agencias y oficinas de representación		
Oportunidad en el registro de Contratos de Reaseguros		
Oportunidad en el registro de Contratos de Reaseguros rezagados		
Oportunidad de atención de convenios facultativos		
Programas de reaseguros revisados		
Atención de trámites y/o requerimientos		Manuales de procesos Solicitud de requerimientos
Diagnóstico de calidad en los procesos		
Presentación de requerimientos		
Capacitaciones		

Elaborado por autor

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Mediante el estudio del marco conceptual se determinó la viabilidad y eficacia de la metodología del Balanced Score Card como una herramienta para optimizar los procesos y dar un seguimiento a cada una de las actividades mediante la implementación de indicadores.
- En el segundo capítulo se evaluó el Diagnóstico Situacional de la Intendencia Nacional de Seguros concluyendo la falta de sincronización existente entre la planificación planteada por la SBS y lo que realiza puntualmente la intendencia, encontrando que los indicadores implementados están orientados específicamente al factor control interno, lo que genera una falta de compromiso en las demás áreas, en especial las de desempeño y control de riesgos.
- La metodología planteada conforma una serie de pasos sistemáticos que al ser implementados de forma correcta permiten llegar a obtener resultados, al analizar la misión y la visión se verificó que están acordes a la institución, sin embargo no existe una visión exclusiva para la intendencia, ni un cumplimiento en la totalidad de los objetivos de la SBS, por lo que en el capítulo 4 se propone una planificación exclusiva de la intendencia partiendo de las necesidades para generar una visión y estrategias que se articulen con al menos uno de los objetivos de la SBS, con el fin de generar indicadores medibles en el tiempo para cada una de las iniciativas planteadas y complementar las existentes.
- La propuesta se complementa en la separación por categoría de cada uno de los indicadores con el fin de facilitar su seguimiento y control en el tiempo delimitando la frecuencia de ingreso de datos y los responsables de su cumplimiento, en caso de incumplimiento permitirá realizar acciones inmediatas que mejoren el desenvolvimiento de la intendencia; además, en el factor de procesos internos se han creado a más de los indicadores actualmente existentes dos indicadores adicionales orientados al control del riesgo siendo uno de los factores de debilidad en el diagnóstico realizado.

6.2 RECOMENDACIONES

- La Metodología del Balanced Score Card es una herramienta de alta gerencia que permite una planificación programada de las actividades y un seguimiento continuo mediante el ingreso y evaluación de los indicadores por lo cual se recomienda su uso en las empresas públicas y privadas.
- Mediante la evaluación de la Intendencia se recomienda la realización oportuna e inmediata de una planificación que integre todas las áreas de la intendencia permitiéndole ser autónoma y al mismo tiempo estar alineada con la planificación por procesos de la Intendencia.
- Se recomienda seguir todos los pasos en la implementación de la metodología con el fin de articular los objetivos de la SBS con la Intendencia Nacional de Seguros Privados; además de crear un sistema computarizado que facilite el registro de cada uno de los parámetros que encierran los indicadores para llevar un seguimiento y mejora continua al sistema; por otra parte se recomienda al crear el equipo de trabajo un taller de capacitación para explicar al personal como el cumplimiento de cada uno de los indicadores influyen en el desenvolvimiento de la Intendencia ante la SBS.
- Se recomienda incrementar los indicadores propuestos, en especial en el área de procesos internos con el fin de mejorar la calificación de las empresas controladas y priorizar la atención personalizada a cada una de las entidades en riesgo, siendo esta la principal problemática encontrada. Además se sugiere a la Intendencia de implementar el presente proyecto realizar una mejora continua de cada uno de los procesos en base a los resultados con el fin de mantener una retroalimentación que mejore el desenvolvimiento de cada uno de los miembros del equipo que conforman la Intendencia Nacional de Seguros Privados.

BIBLIOGRAFÍA

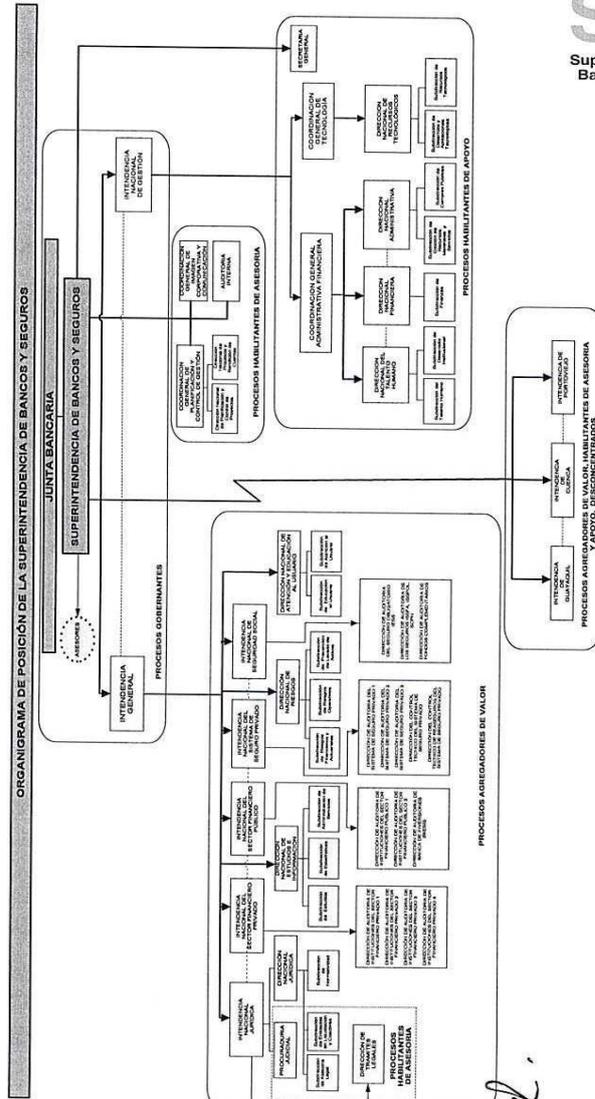
- Alava, T. C. (1984). *Psicología Clínico-Laboral*. Lima: San Marcos. Edición 2.
- ASSAL. (2009 - 2014). *Asociación de Supervisores de Seguros América Latina*. Obtenido de http://www.assalweb.org/estandares_assal.php?random=931
- Azócar. (2009). *Ventajas y Desventajas del Balanced Scorecard*. Venezuela: Blogger.
- Bedoya, J. (2007). *10 consideraciones acerca del BSC*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/10_consideraciones_acerca_del_bsc
- Blanco, M., Cantorna, S., & Aibar, B. (1999). El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral (Vol. XXVIII).
- Congreso Nacional. (12 de Septiembre de 2014). *Ley General de Seguros, Codificación*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_general_seguros_12_sept_14.pdf
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- González, Q. M., & Cañadas, M. E. (2008). Los indicadores de Gestión y el Cuadro de Mando Integral en entidades no lucrativas. *CVIRIEC: Economía Pública, Social y Cooperativa*, 20.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive advantage: Implications for Strategy Formulation; . California: California Management Review.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Vol. Cuarta Edición). Latiniamérica: Mc Graw Hill.
- Kaizen S.A. (9 de junio de 2008). *Preguntas y respuestas sobre el BSC*. Obtenido de http://www.grupokaizen.com/qa/qa_bsc.php
- Kaplan, & Norton. (2001). *Como utilizar el cuadro de mando integral*". Boston: Harvard y Business School Pres.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Boston: Harvard Business Review .
- Kaplan; Norton. (2002). *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

- Norton & Kaplan . (30 de mayo de 2009). *MAPAS ESTRATÉGICOS*. Obtenido de Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles: http://es.slideshare.net/patricio_ARG/mapas-estrategicos
- Pérez Jaramillo, C. M. (s.f.). *SOPORTE & CIA LTDA*. Obtenido de Los indicadores de Gestión: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva*. (CECSA, Ed.) Obtenido de Técnicas para el análisis de los sectores industriales yd e la competencia: www.estrategiamagazine.com
- Reinoso, H. (2008). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en persepciones y expectativas. *Revista de Ingeniería Industrial*, 39-54.
- SBS. (20 de OCTUBRE de 2005 - 2014). *Librol.- Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero*. Obtenido de file:///C:/Documents%20and%20Settings/Damarys/Escritorio/L1_X_cap_V.pdf
- SBS. (2013-2016). *PLAN ESTRATÉGICO 20013-2016*. Quito: Resolución N ADM-2012-11226.
- SBS. (2014). *Sistema de Seguros Privados*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=417&vp_tip=2&vp_buscr=41
- SCT (Secretaría de Comunicaciones y Transporte). (s.f.). *Capacitación en Iniciativas Estratégicas*. Obtenido de http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/PNDP2008/htm/pndp/PRODELI/Fase_9/Anexos/E_Iniciativas.pdf
- Thompson, I. (04 de 12 de 2006). *Definición de Misión*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- Wheelen, T., Hunger, & Oliva, I. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (Décima ed.). México: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Resolución ADM-2013-11484
Página 56



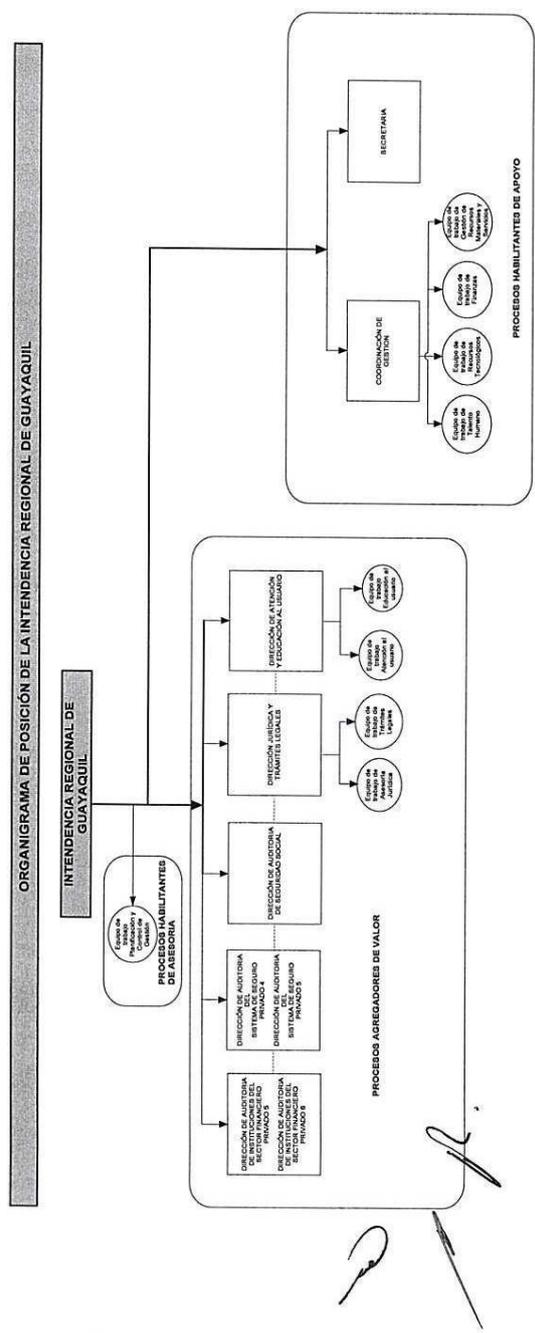
Quito
Avenida 12 de Octubre
N24-185 y Madrid
Tel.: (593 2) 299 7600
(593 2) 299 6100

Guayaquil
Chimborazo 412
y Aguirre
Tel.: (593 4) 370 4200

Cuenca
Antonio Borrero 710
y Presidente Córdova
Tel.: (593 7) 283 5961
(593 7) 283 5726

Portoviejo
Calle Olmedo
y Alajuela, esquina
Tel.: (593 5) 263 4951
(593 5) 263 5810

Resolución ADM-2013-11484
Página 57



Quito
Avenida 12 de Octubre
N24-185 y Madrid
Tel.: (593 2) 299 7600
(593 2) 299 6100

Guayaquil
Chimborazo 412
y Aguirre
Tel.: (593 4) 370 4200

Cuenca
Antonio Borrero 710
y Presidente Córdova
Tel.: (593 7) 283 5961
(593 7) 283 5726

Portoviejo
Calle Olmedo
y Alajuela, esquina
Tel.: (593 5) 263 4951
(593 5) 263 5810

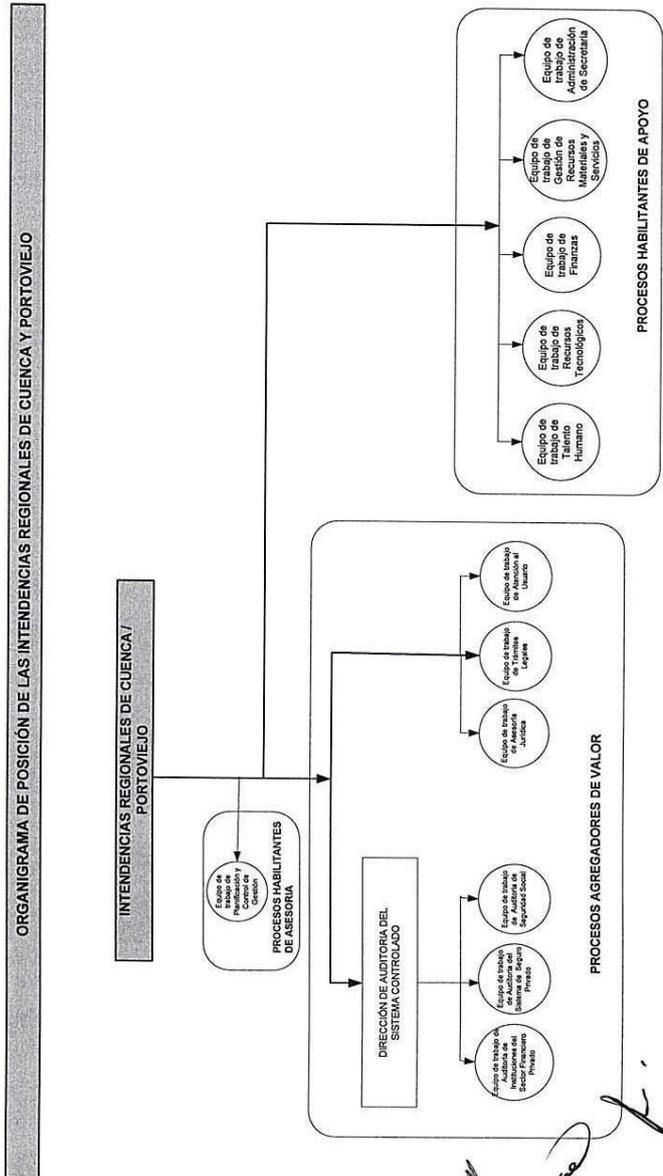
Resolución ADM-2013-11484
Página 58

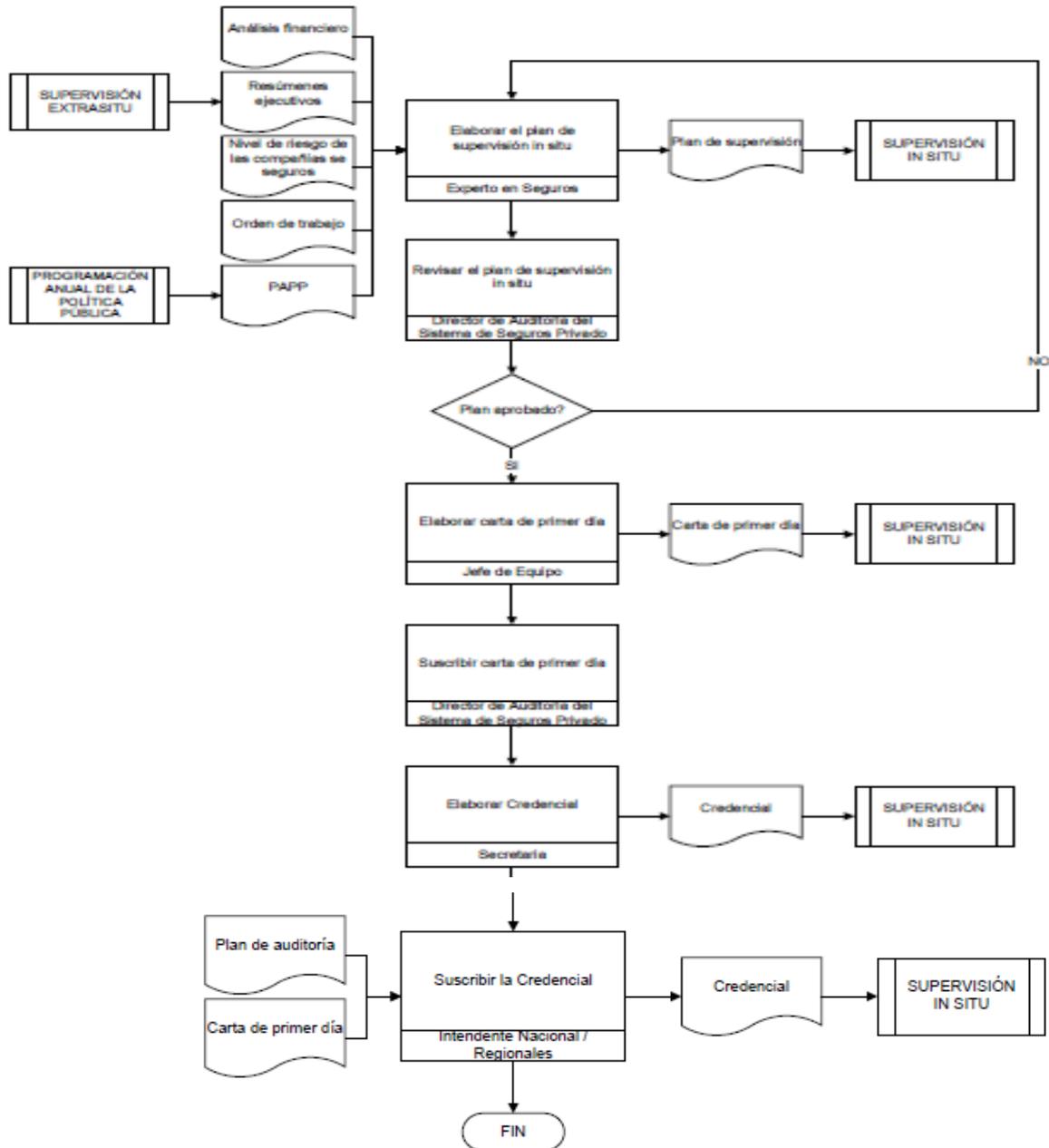
Quito
Avenida 12 de Octubre
N24-185 y Madrid
Tel.: (593 2) 299 7600
(593 2) 299 6100

Guayaquil
Chimborazo 412
y Aguirre
Tel.: (593 4) 370 4200

Cuenca
Antonio Borrero 710
y Presidente Córdova
Tel.: (593 7) 283 5961
(593 7) 283 5726

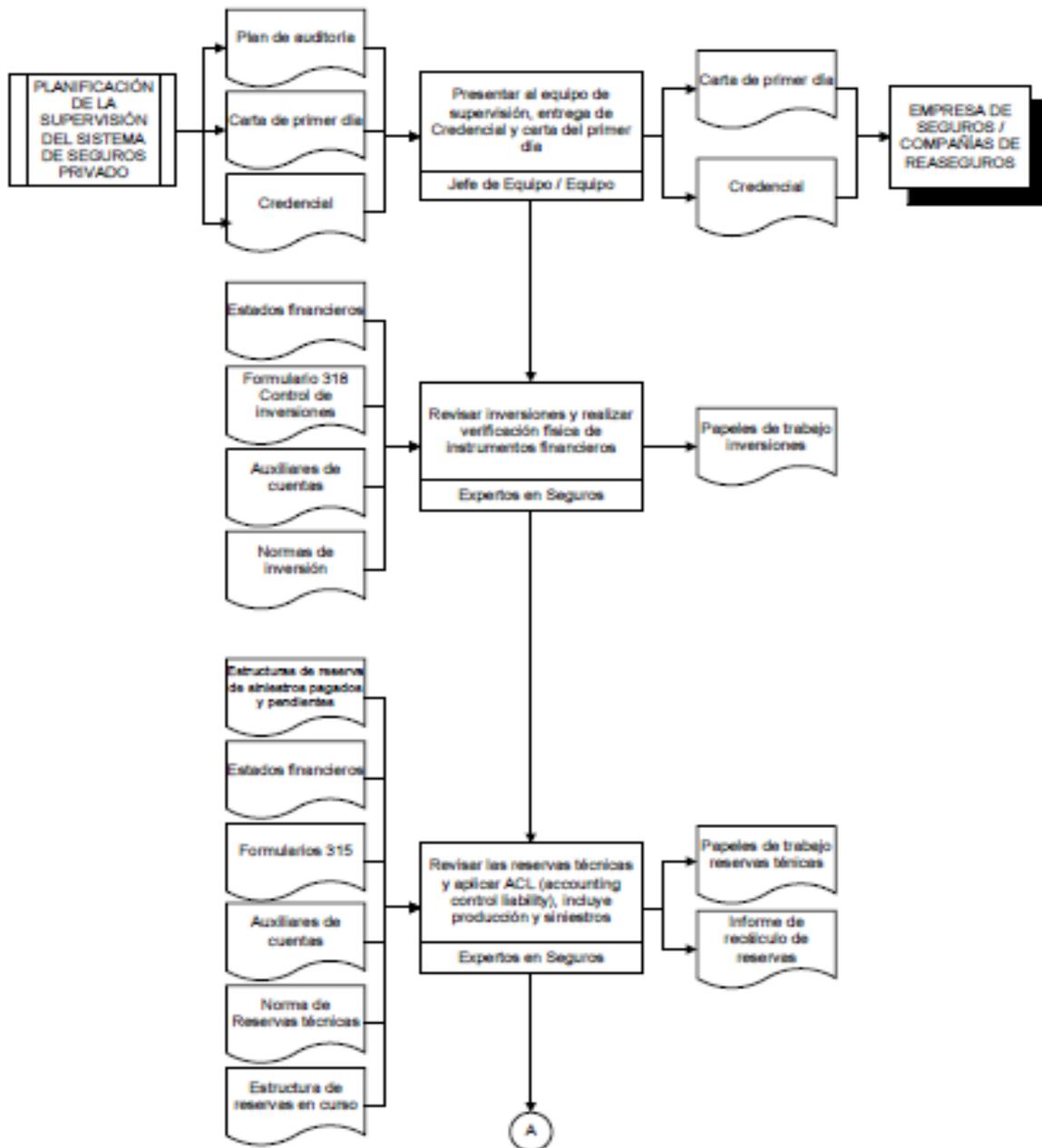
Portoviejo
Calle Olmedo
y Alajuela, esquina
Tel.: (593 5) 263 4951
(593 5) 263 5810





Anexo 3: Supervisión in SITU del Sistema de Seguro Privado

8. DIAGRAMA DE FLUJO

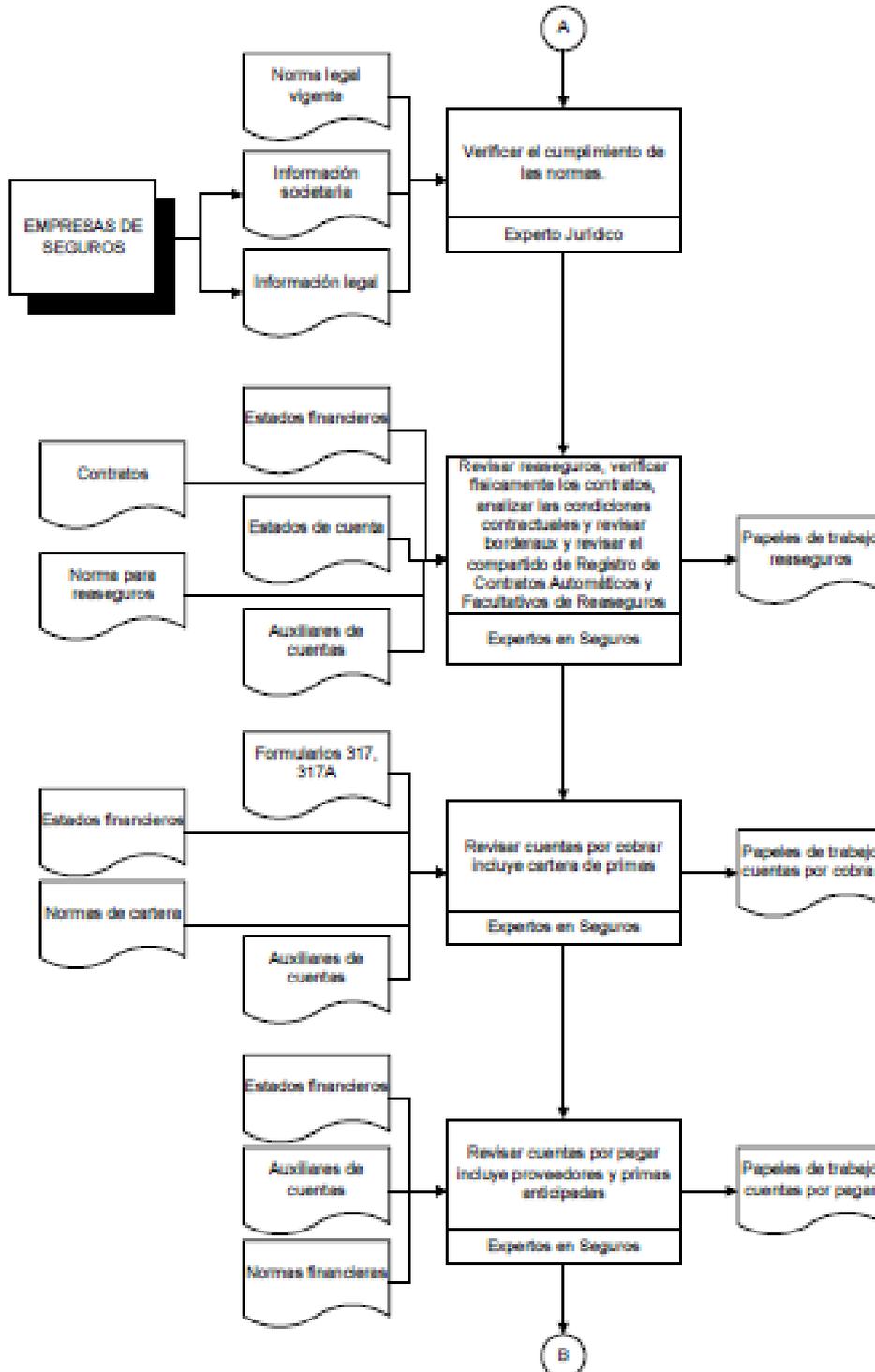


CODIGO
SEP-02

Proceso:
SUPERVISIÓN IN SITU DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO

Edición No. 02

Pág. 4 de 7

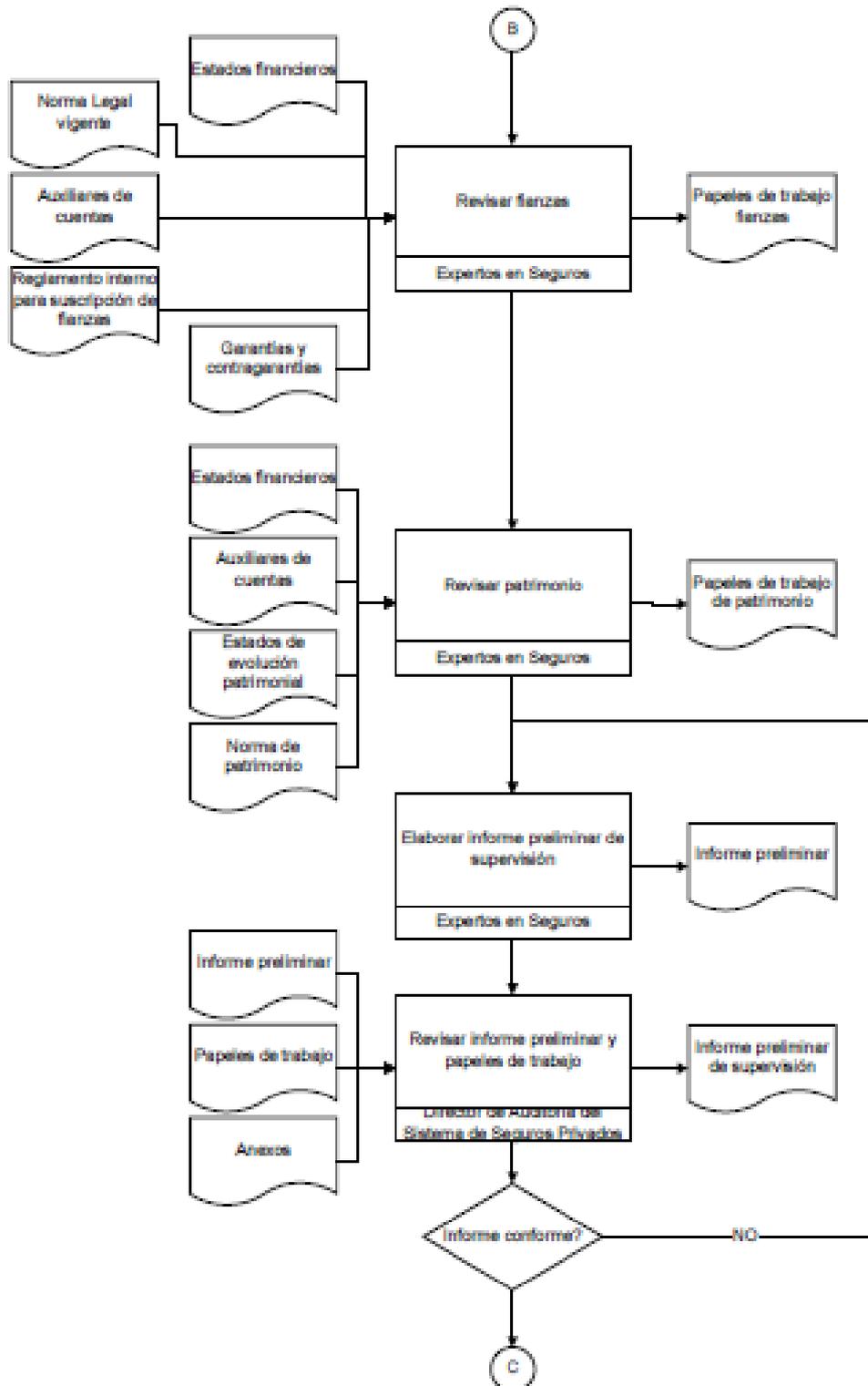


CODIGO
SEP-02

Proceso:
SUPERVISIÓN IN SITU DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO

Edición No. 02

Pág. 5 de 7

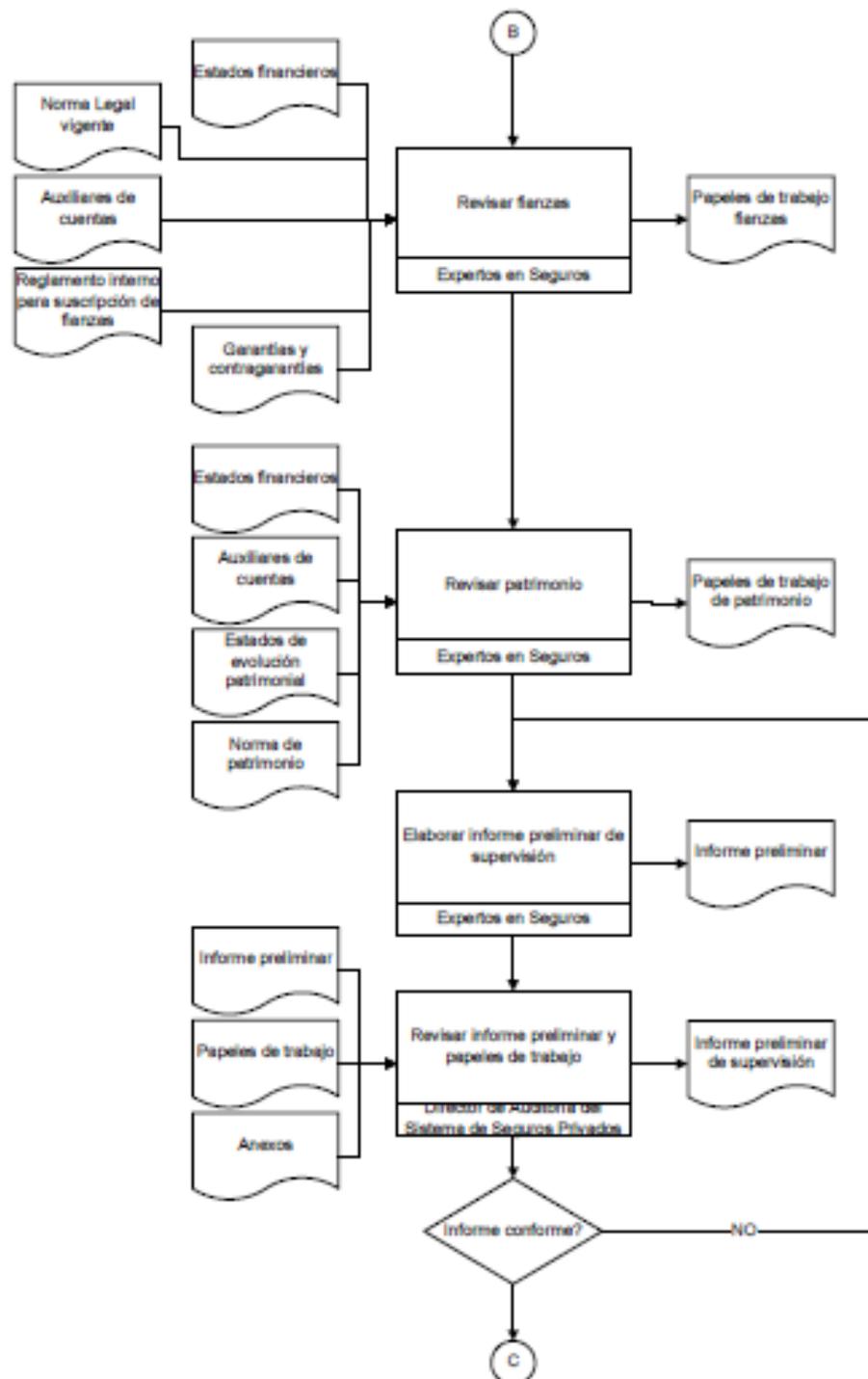


CODIGO
SEP-02

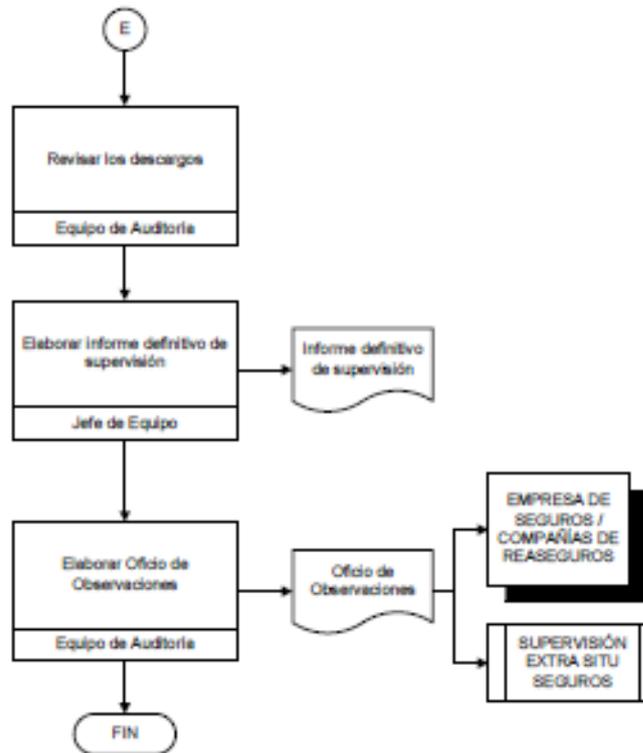
Proceso:
SUPERVISIÓN IN SITU DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO

Edición No. 02

Pág. 5 de 7

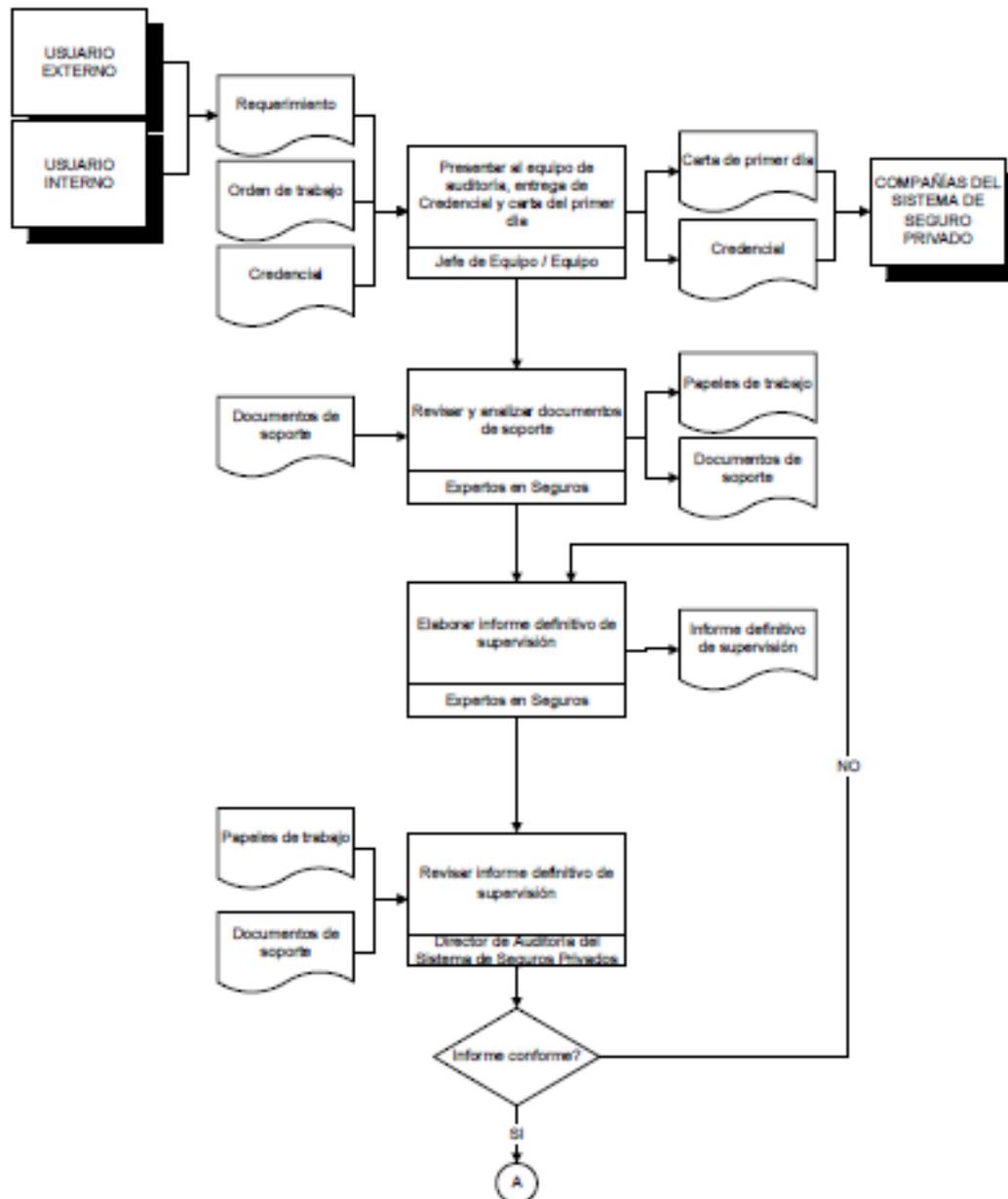


 SBS Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
CODIGO SEP-02	Proceso: SUPERVISIÓN IN SITU DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7

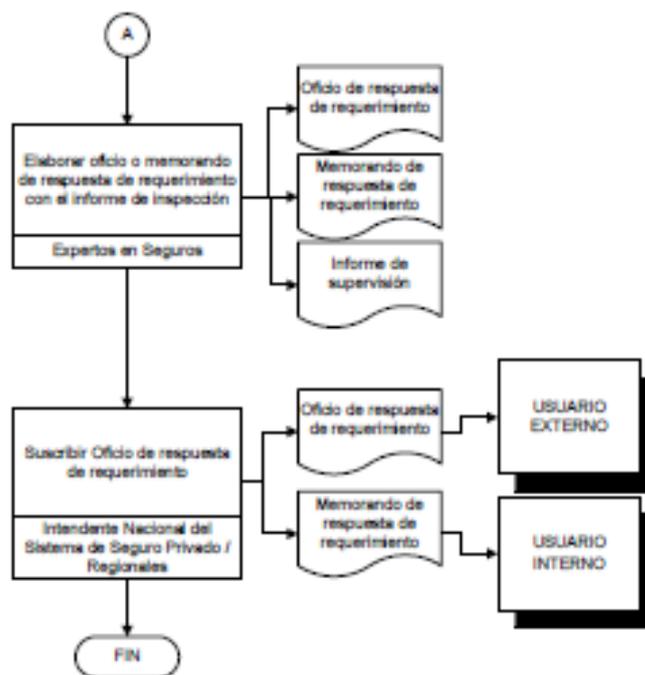


Anexo 4: Proceso Supervisión In Situ no programadas del Sistema de Seguro Privado

8. DIAGRAMA DE FLUJO

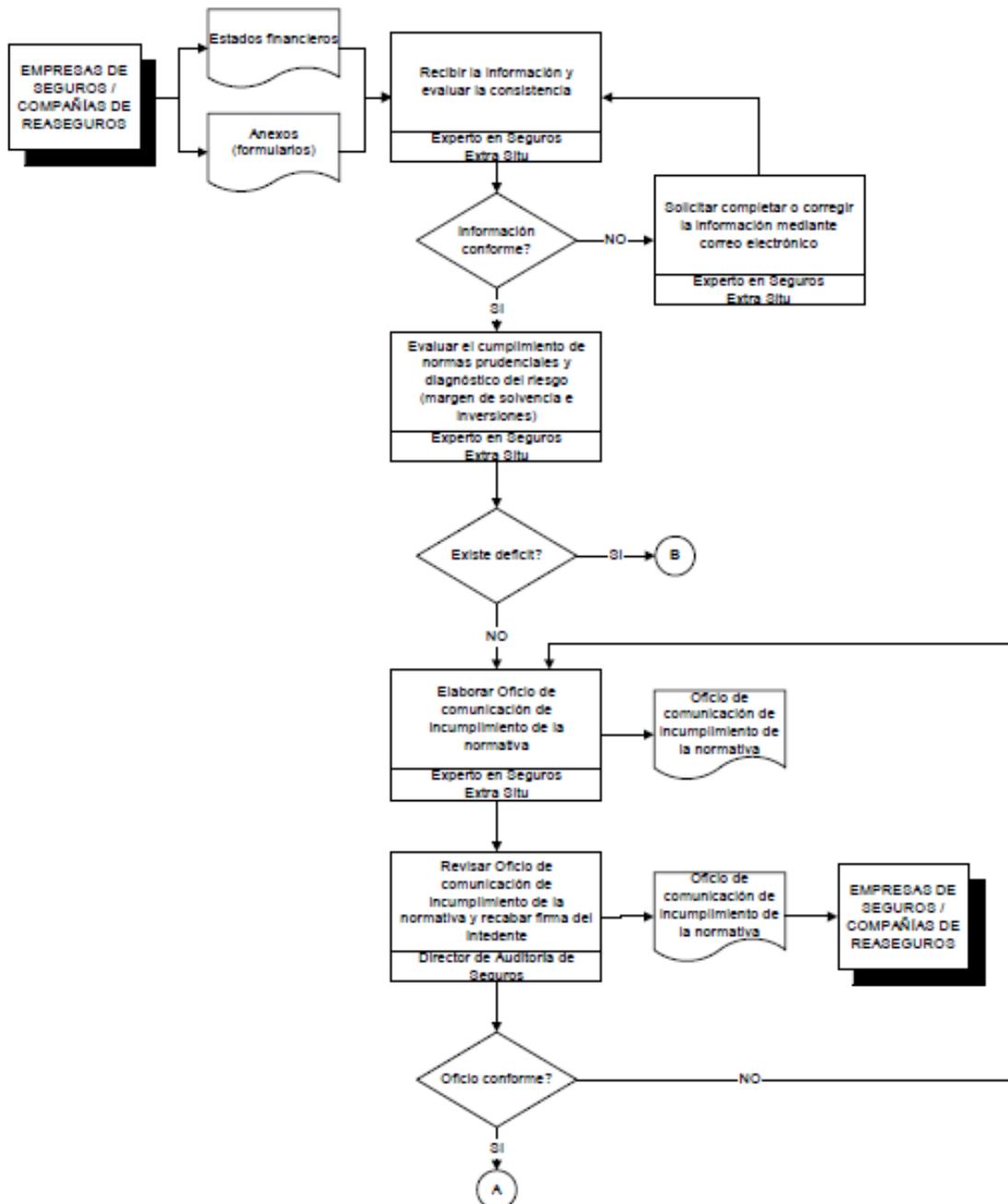


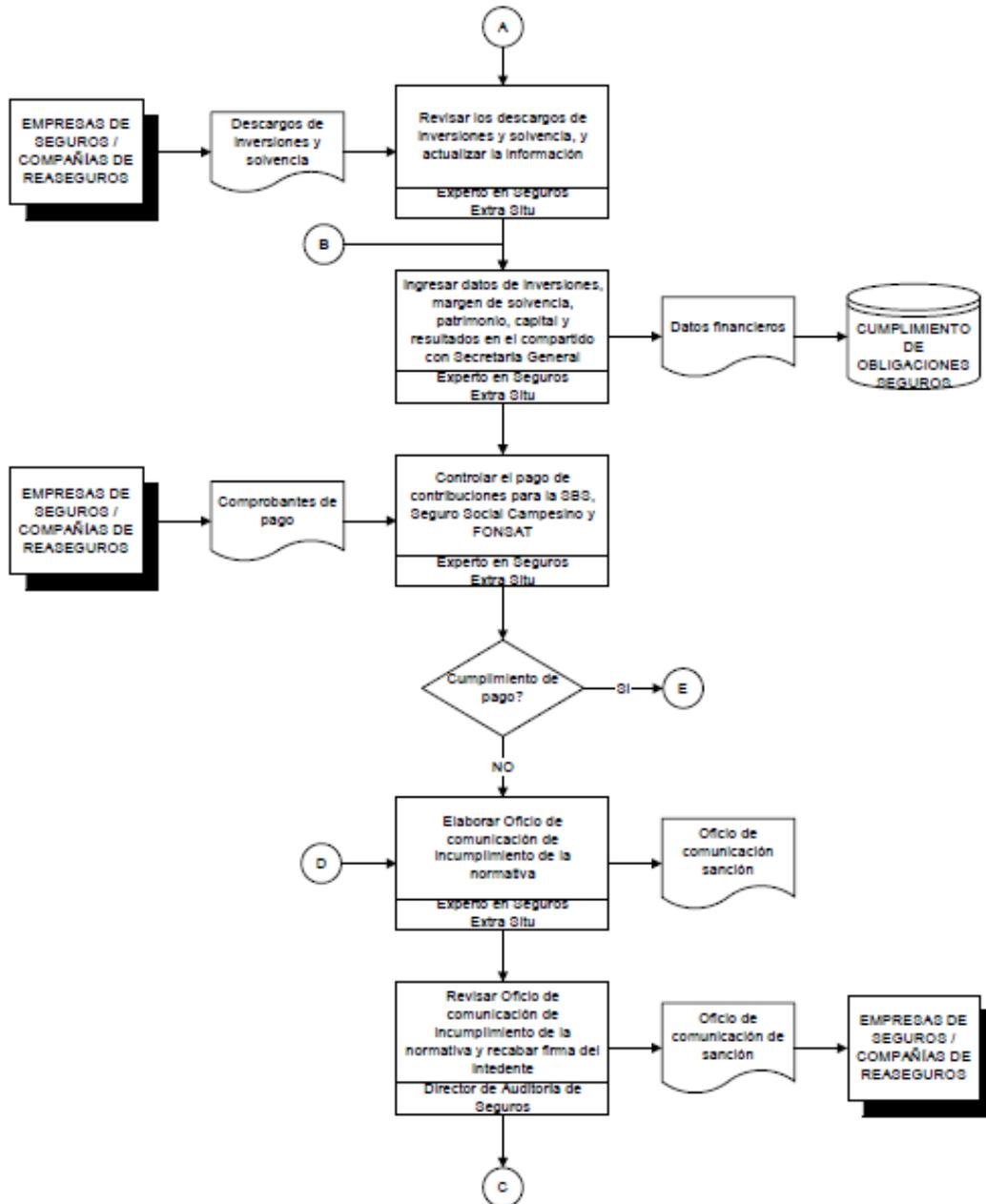
 Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
CODIGO SEP-03	Proceso: SUPERVISION IN SITU NO PROGRAMADAS DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	
Edición No. 02		Pág. 4 de 4

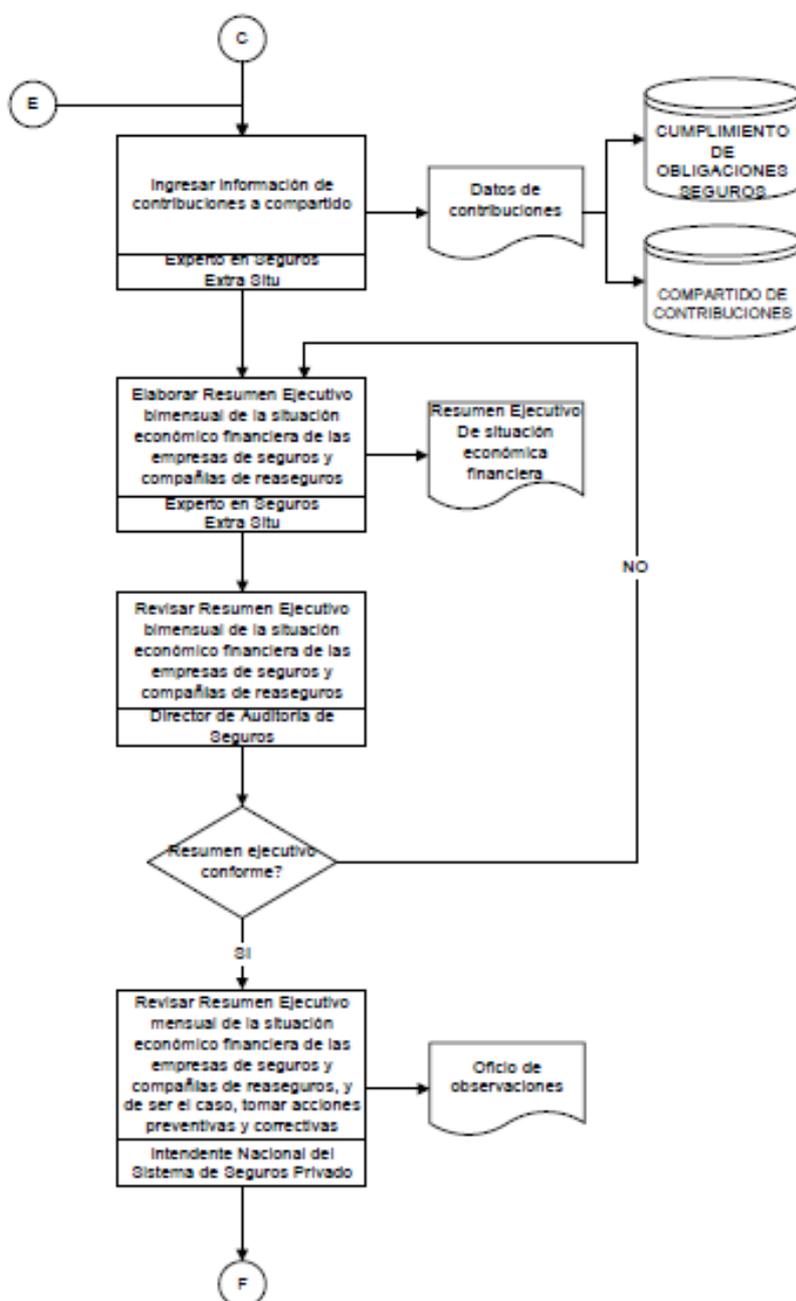


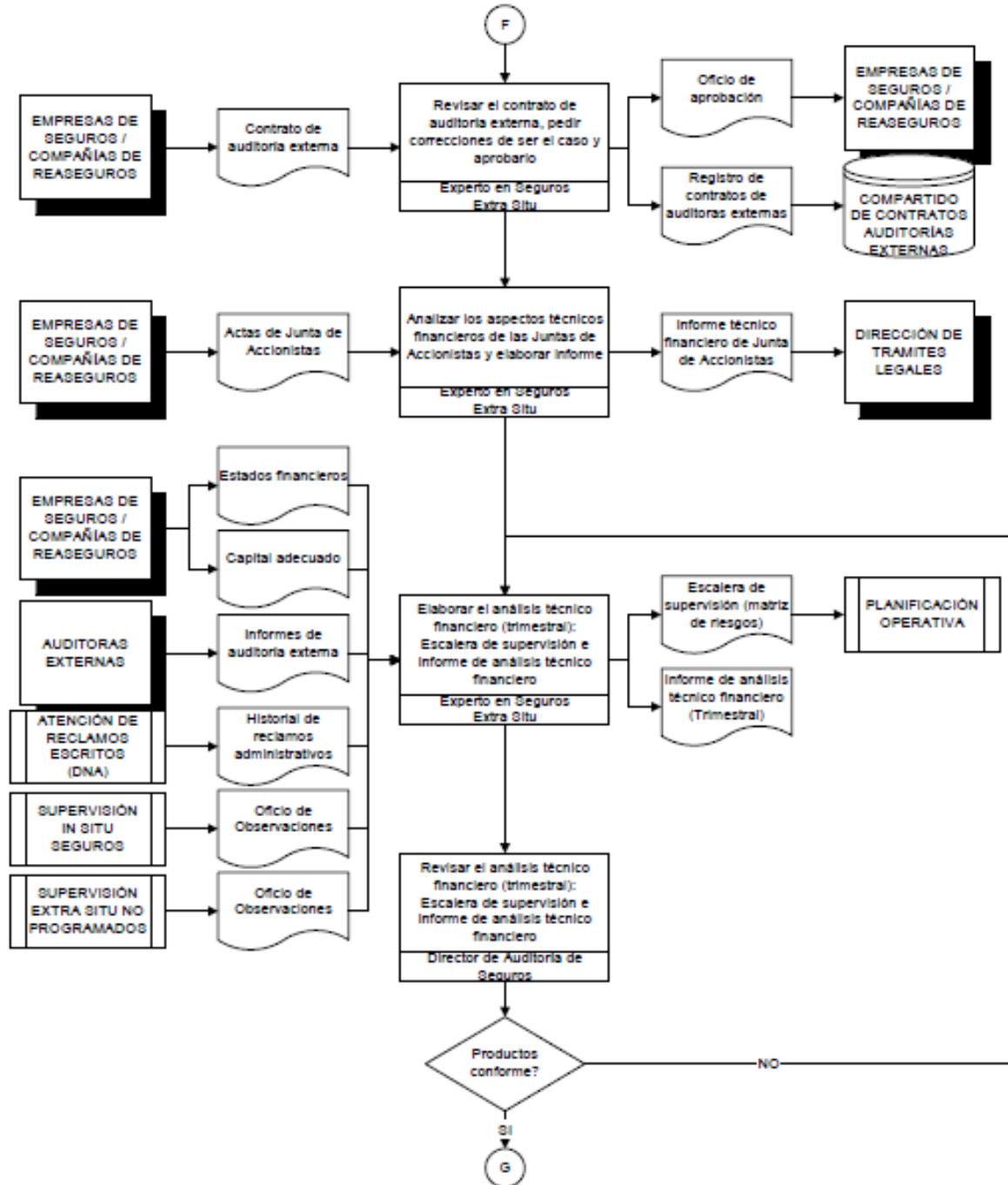
Anexo 5: Supervisión Extra Situ del Sistema de Seguro Privado

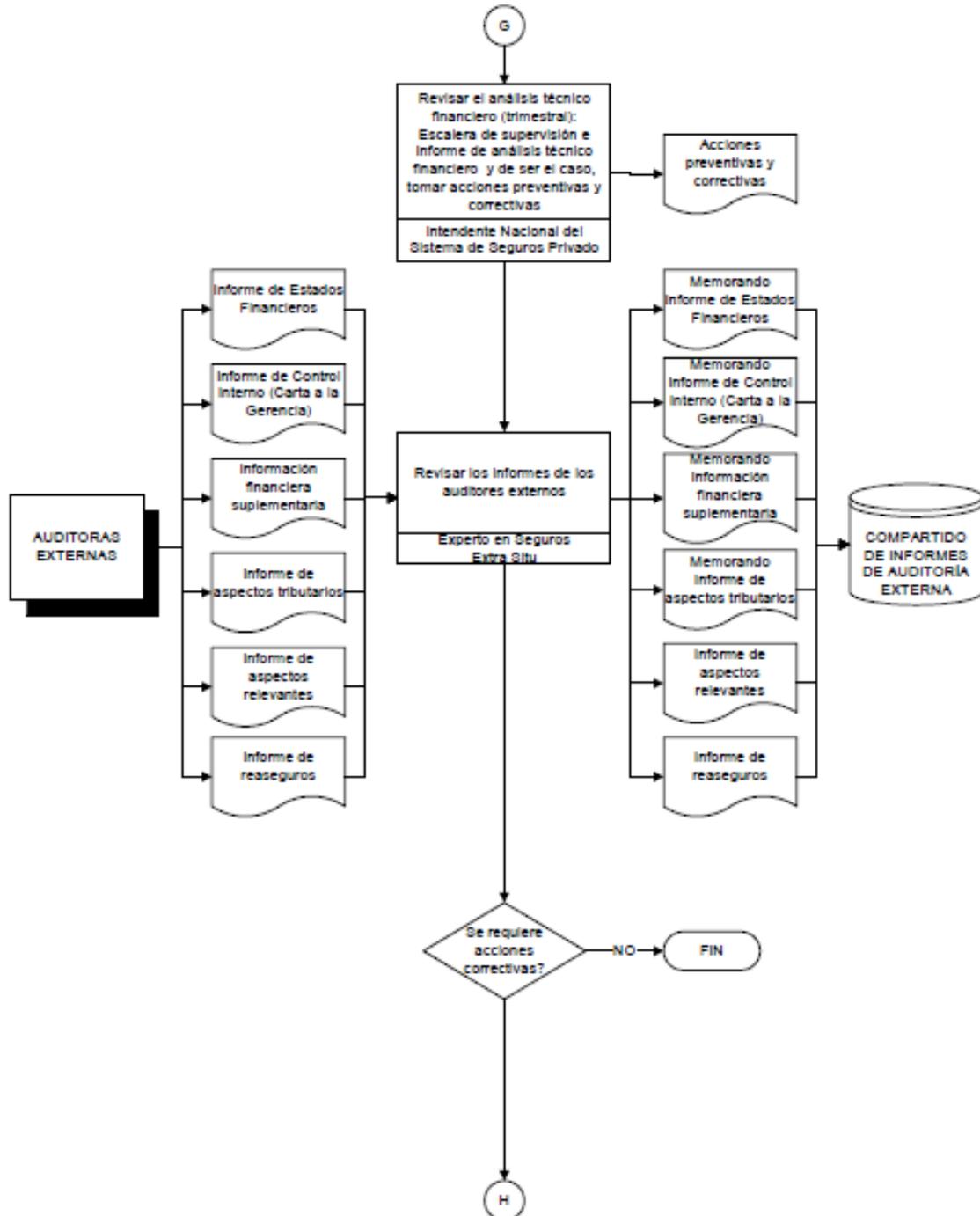
8. DIAGRAMA DE FLUJO

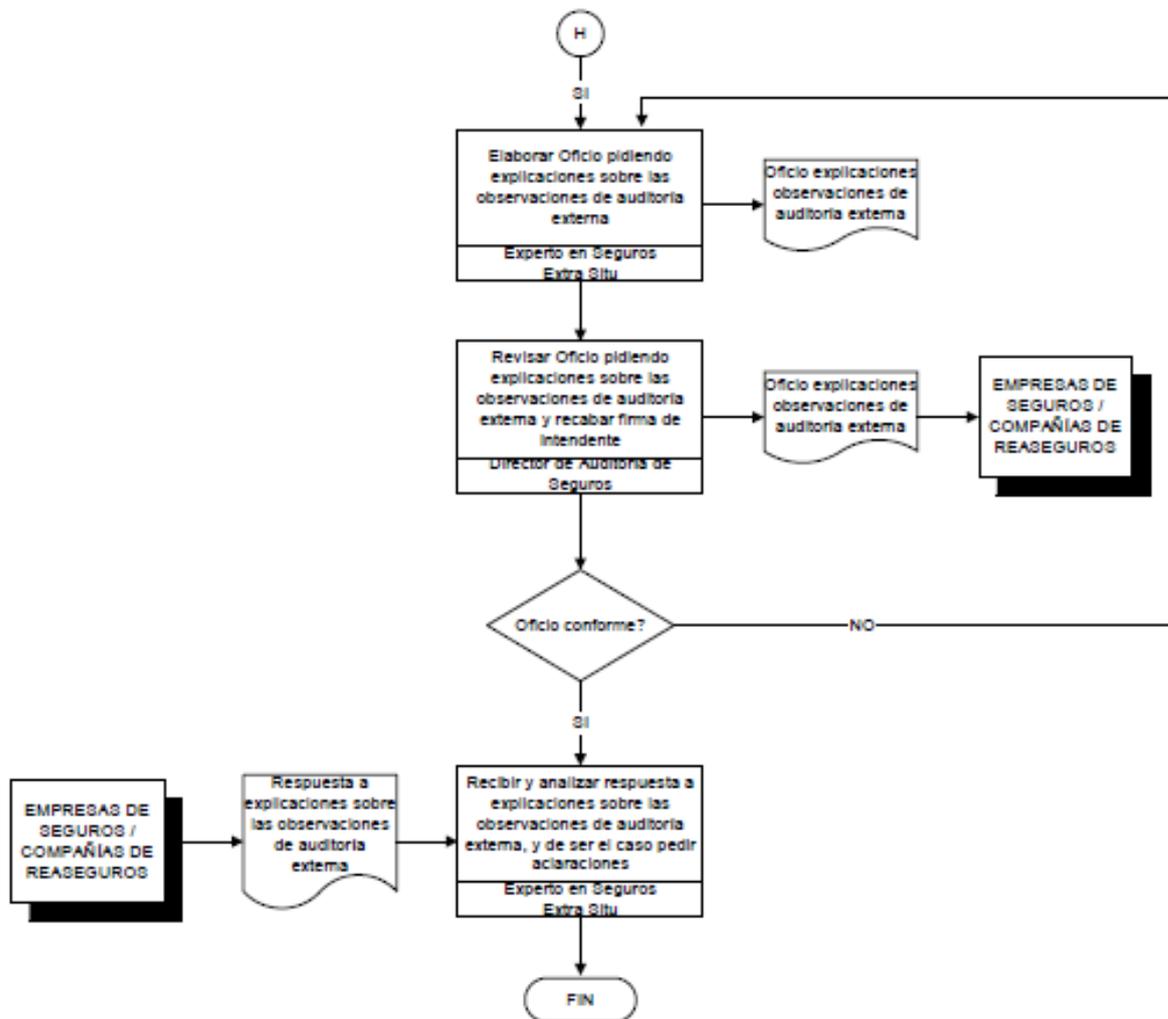








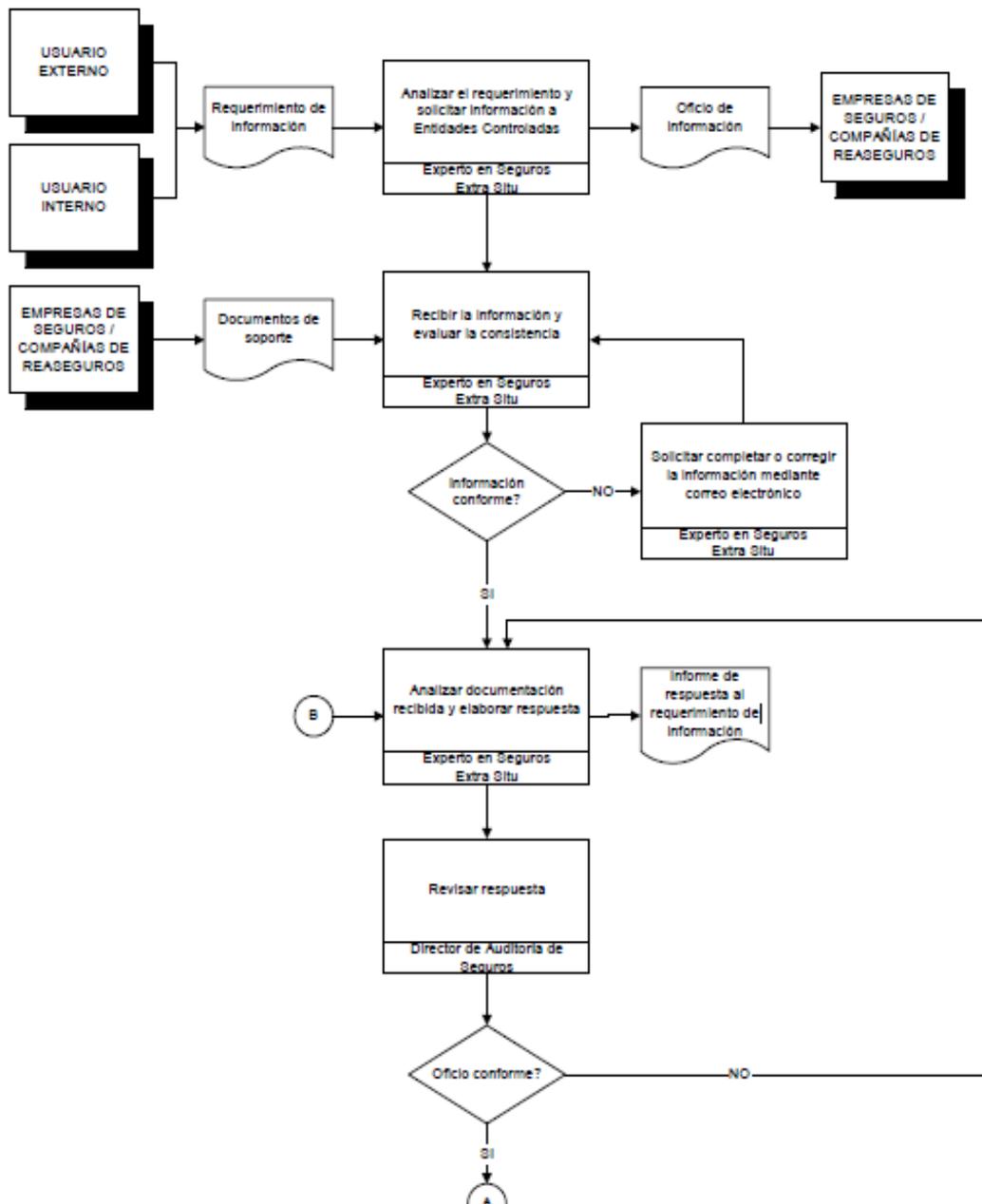




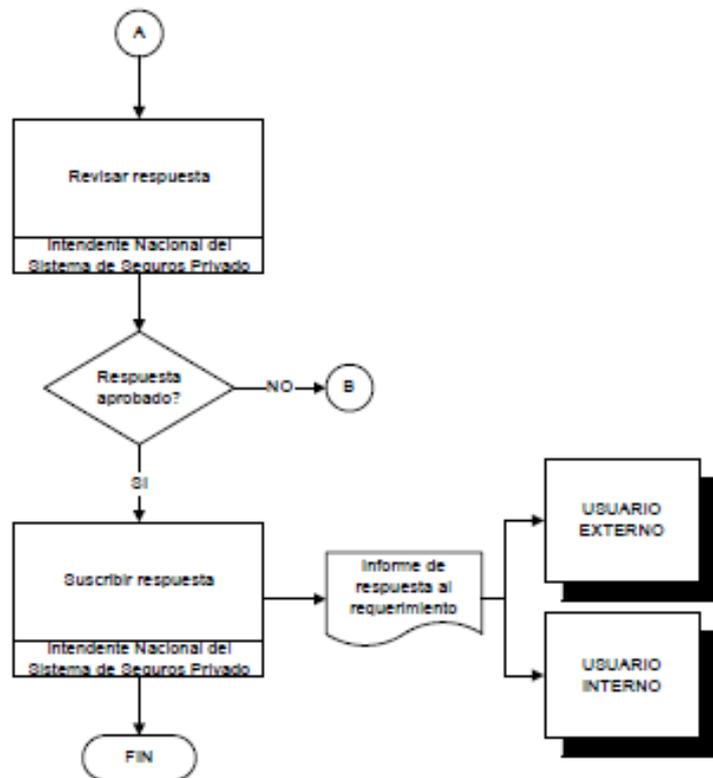
Anexo 6: Supervisión Extra Situ No Programadas del Sistema de Seguro

 Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
CODIGO SEP-05	PROCESO: SUPERVISIÓN EXTRA SITU NO PROGRAMADAS DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	
Edición No. 02		Pág. 3 de 4

8. DIAGRAMA DE FLUJO



 SBS Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
CODIGO SEP-05	Proceso: SUPERVISIÓN EXTRA SITU NO PROGRAMADAS DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	
Edición No. 02		Pág. 4 de 4



CODIGO
SEP-08

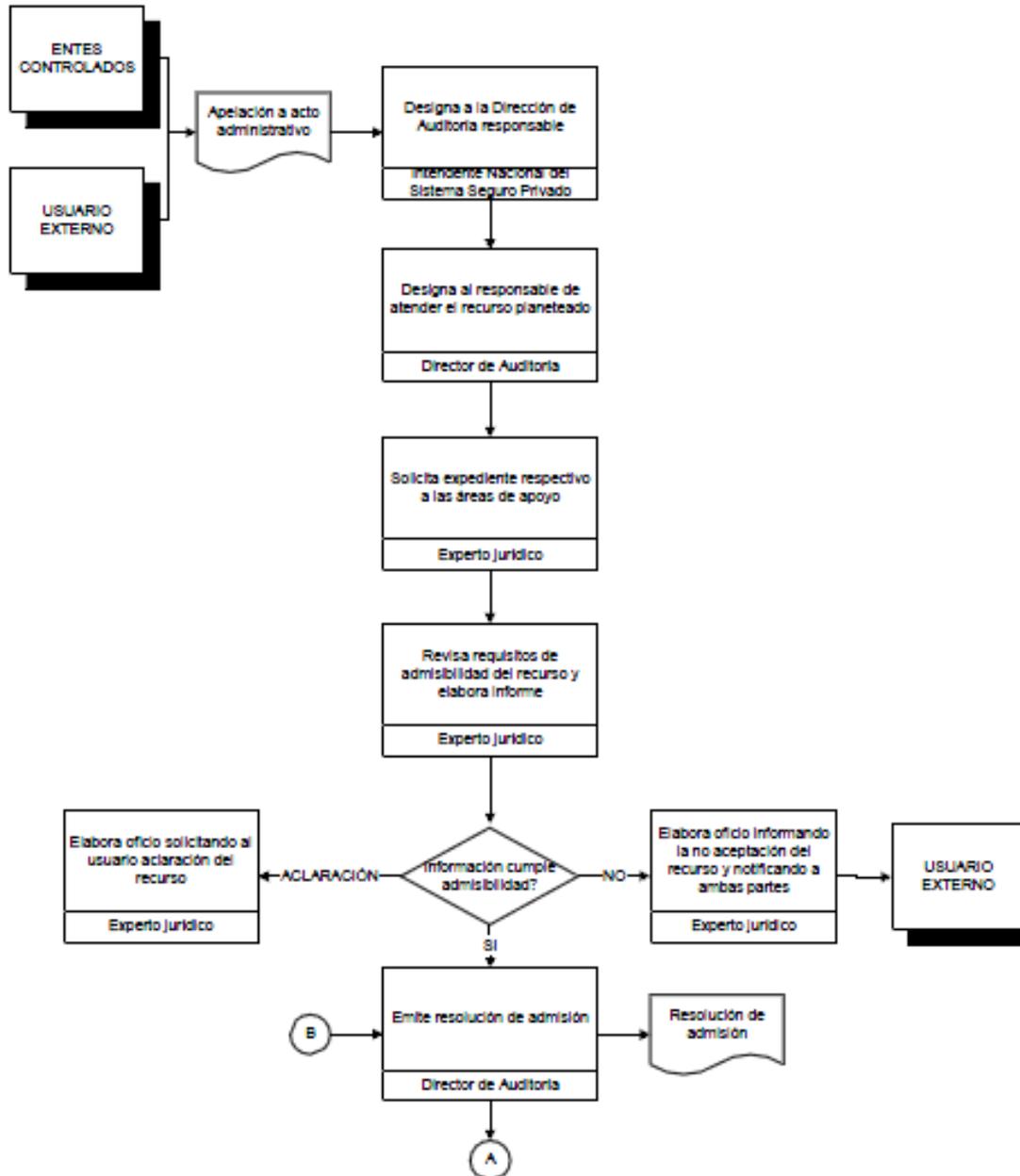
Proceso:

ATENCIÓN DE RECURSOS DE APELACIÓN

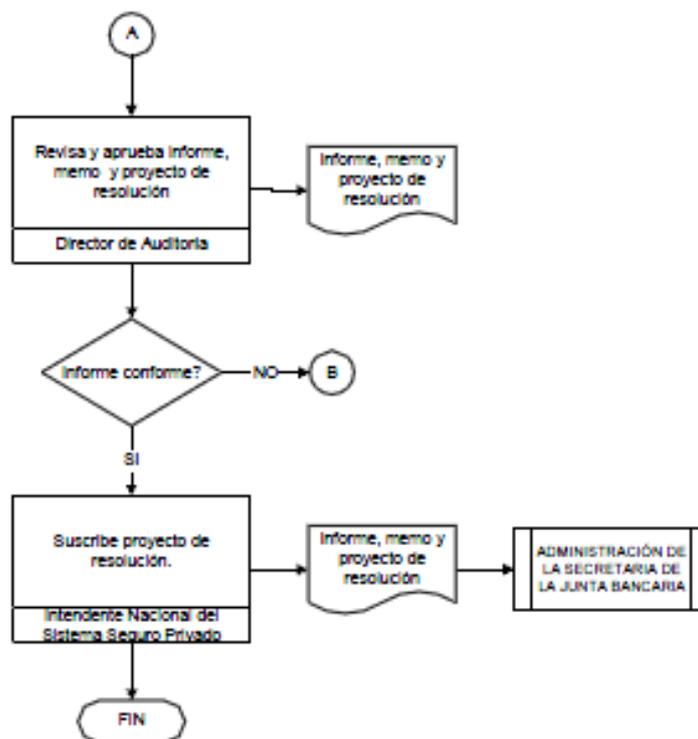
Edición No. 02

Pág. 3 de 4

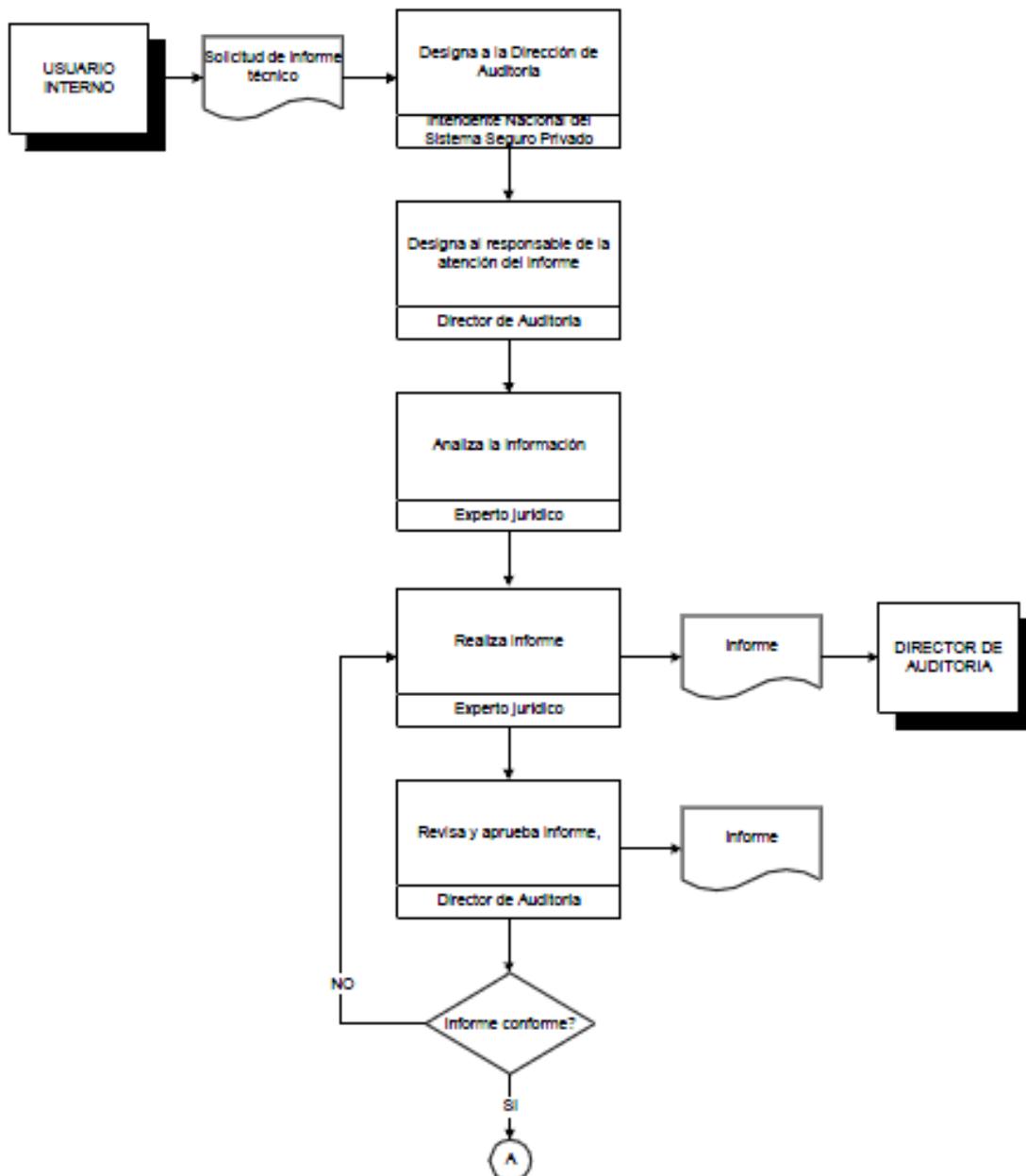
8. DIAGRAMA DE FLUJO



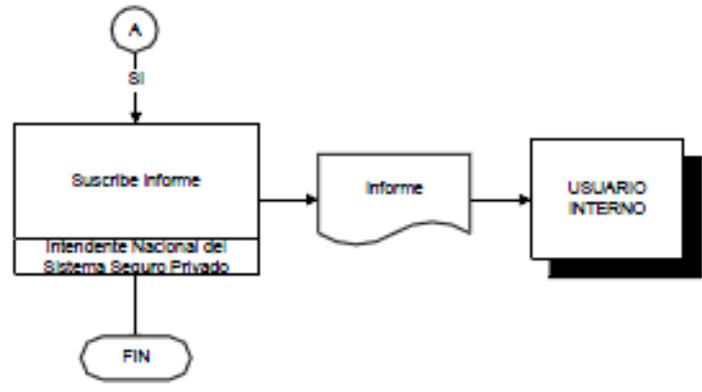
 Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
CODIGO SEP-08	Proceso: ATENCIÓN DE RECURSOS DE APELACIÓN	
Edición No. 02		Pág. 4 de 4



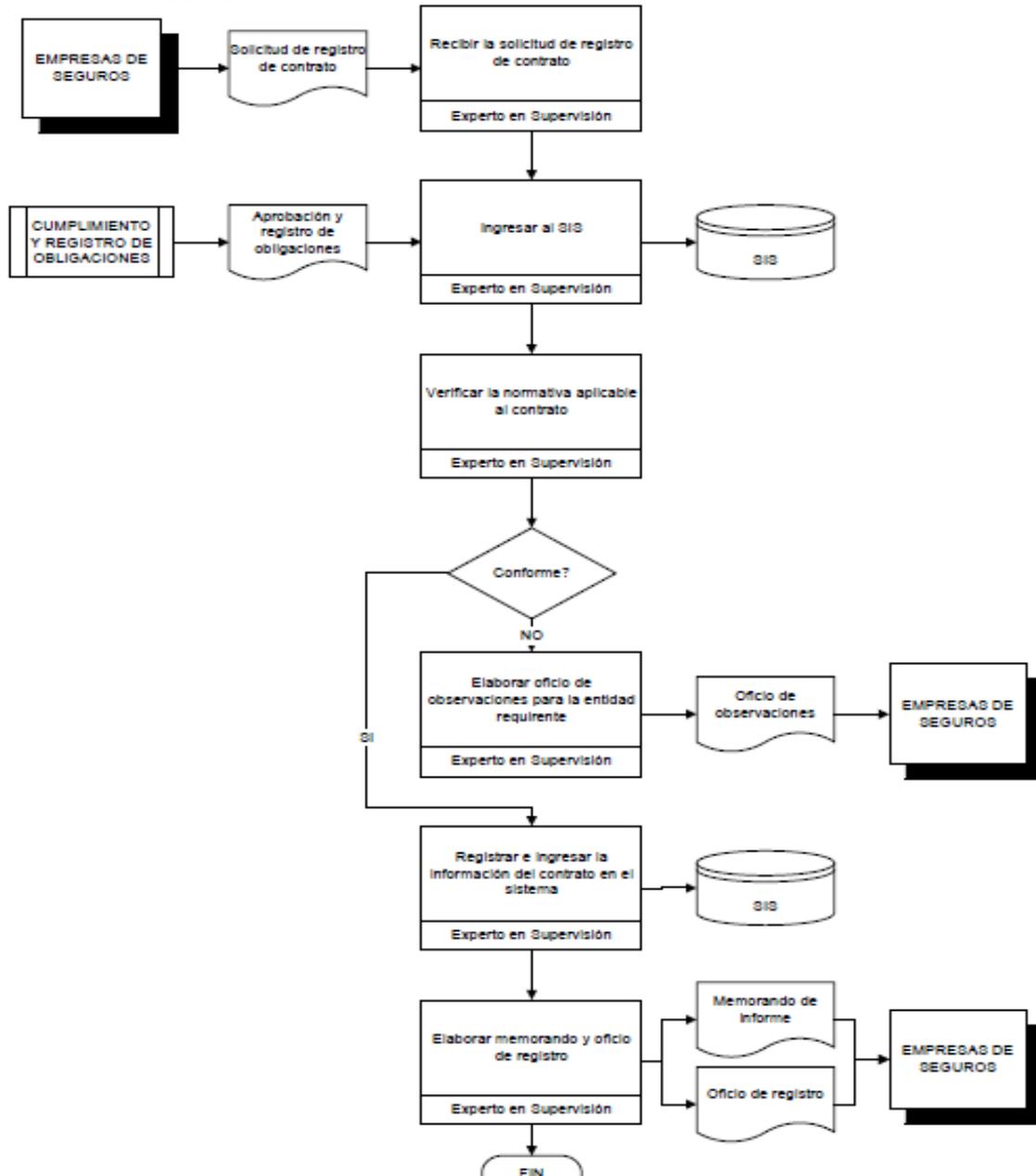
8. DIAGRAMA DE FLUJO



 SBS Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
CODIGO SEP-09	Proceso: INFORMES TÉCNICOS	
Edición No. 02		Pág. 4 de 4

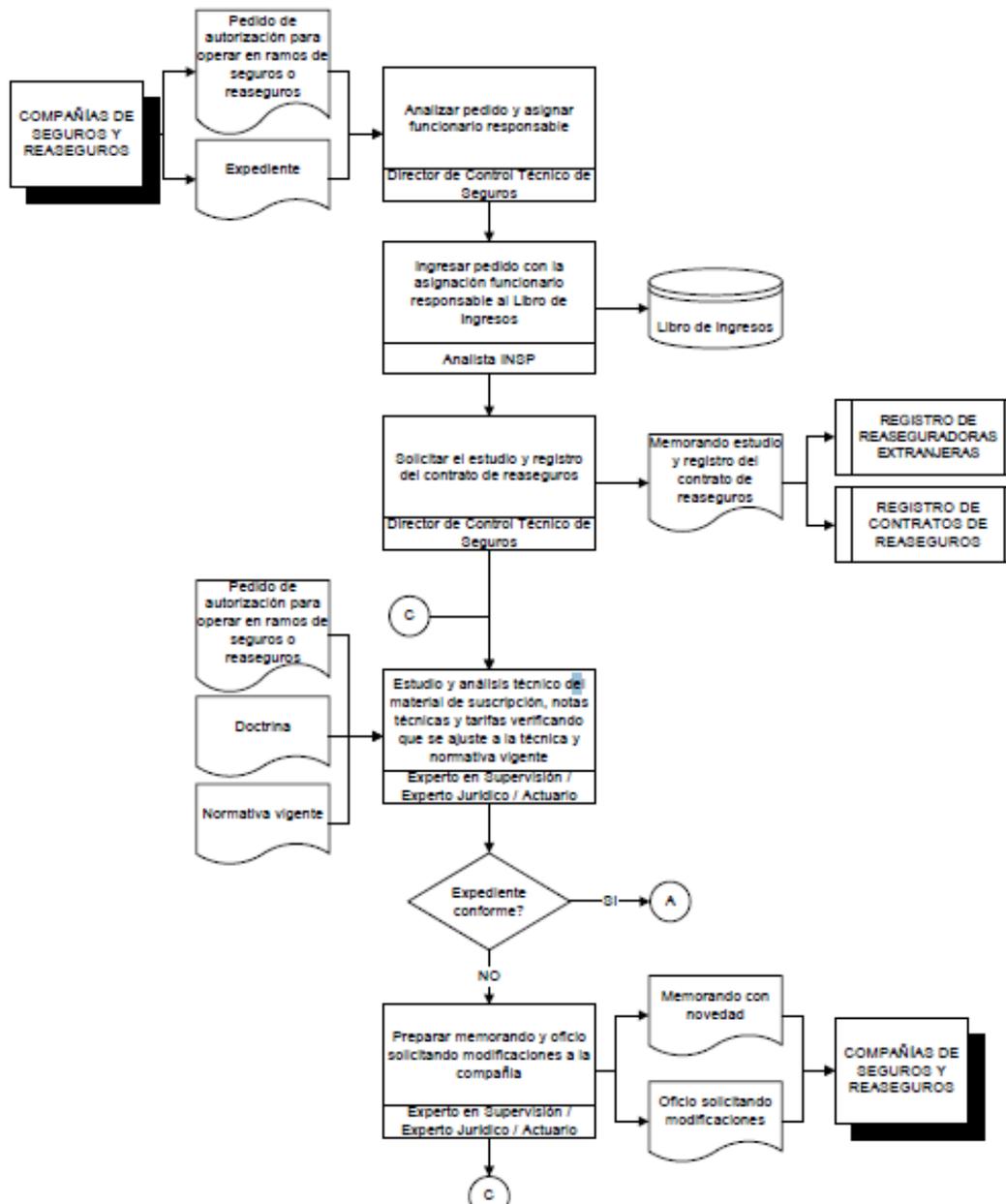


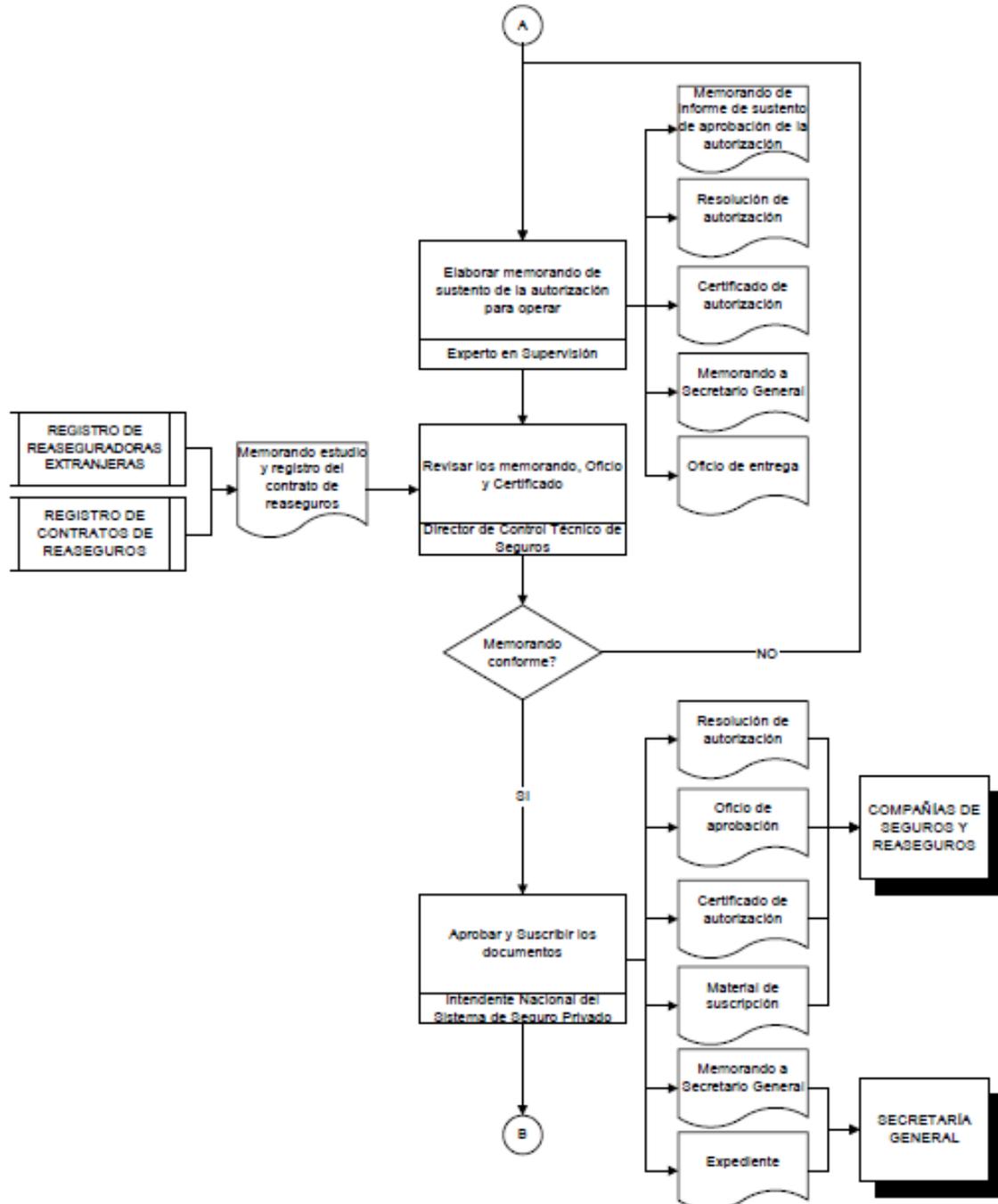
8. DIAGRAMA DE FLUJO



Anexo 10: Autorización para operar en ramos de seguros y reaseguros

8. DIAGRAMA DE FLUJO



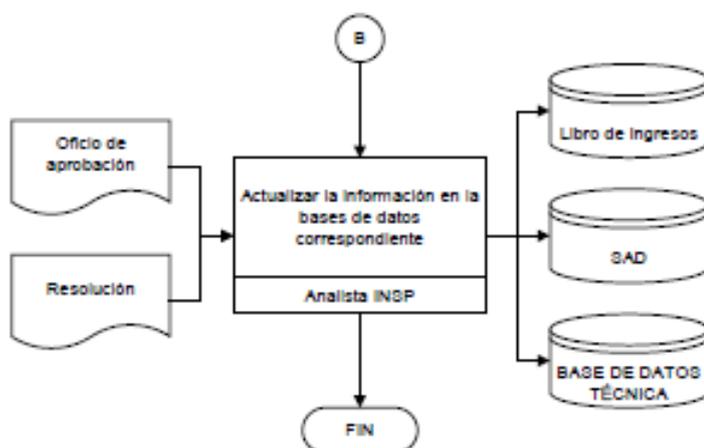


CODIGO
CTS-01

Proceso:
AUTORIZACIÓN PARA OPERAR EN RAMOS DE SEGUROS Y REASEGUROS

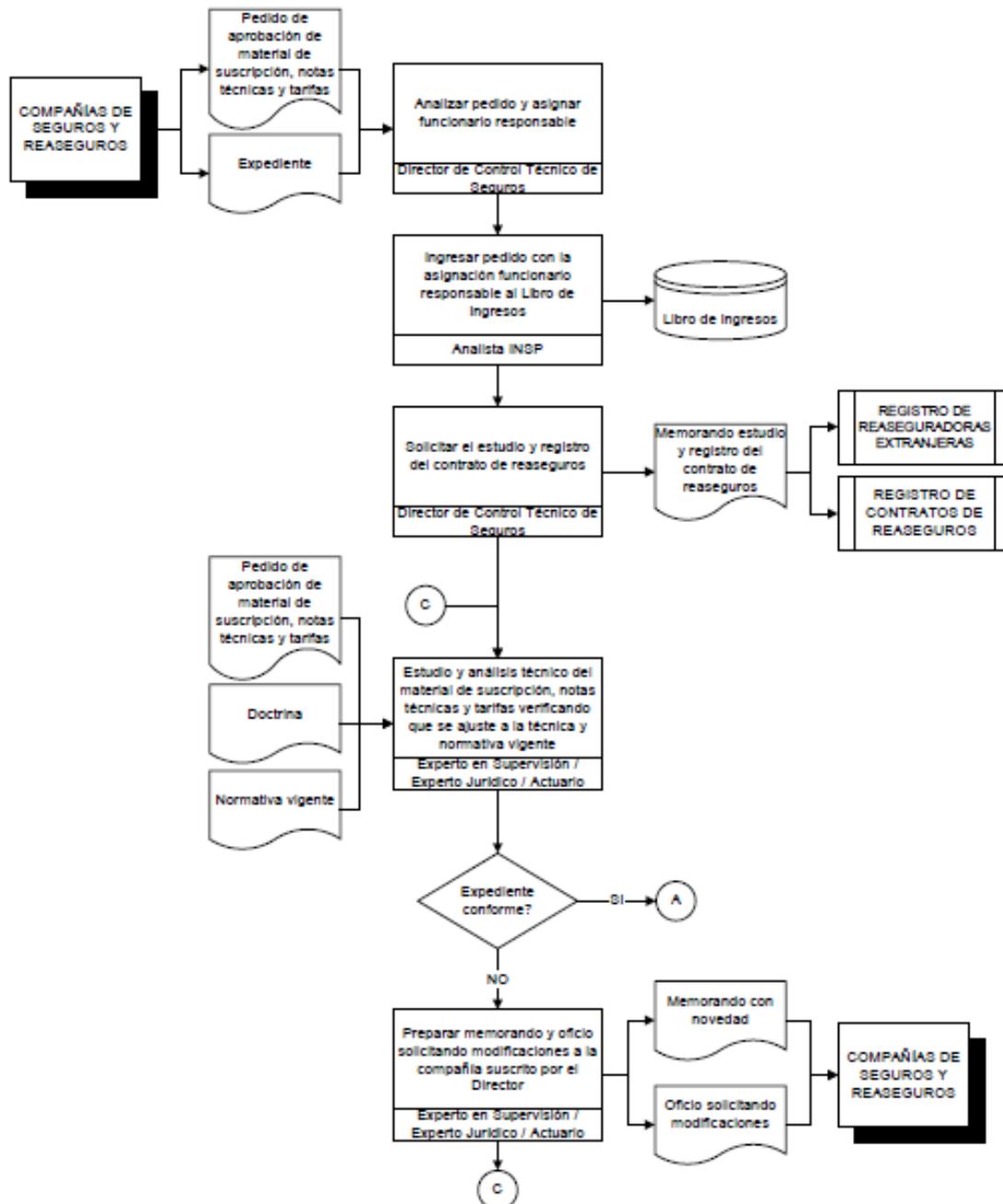
Edición No. 01

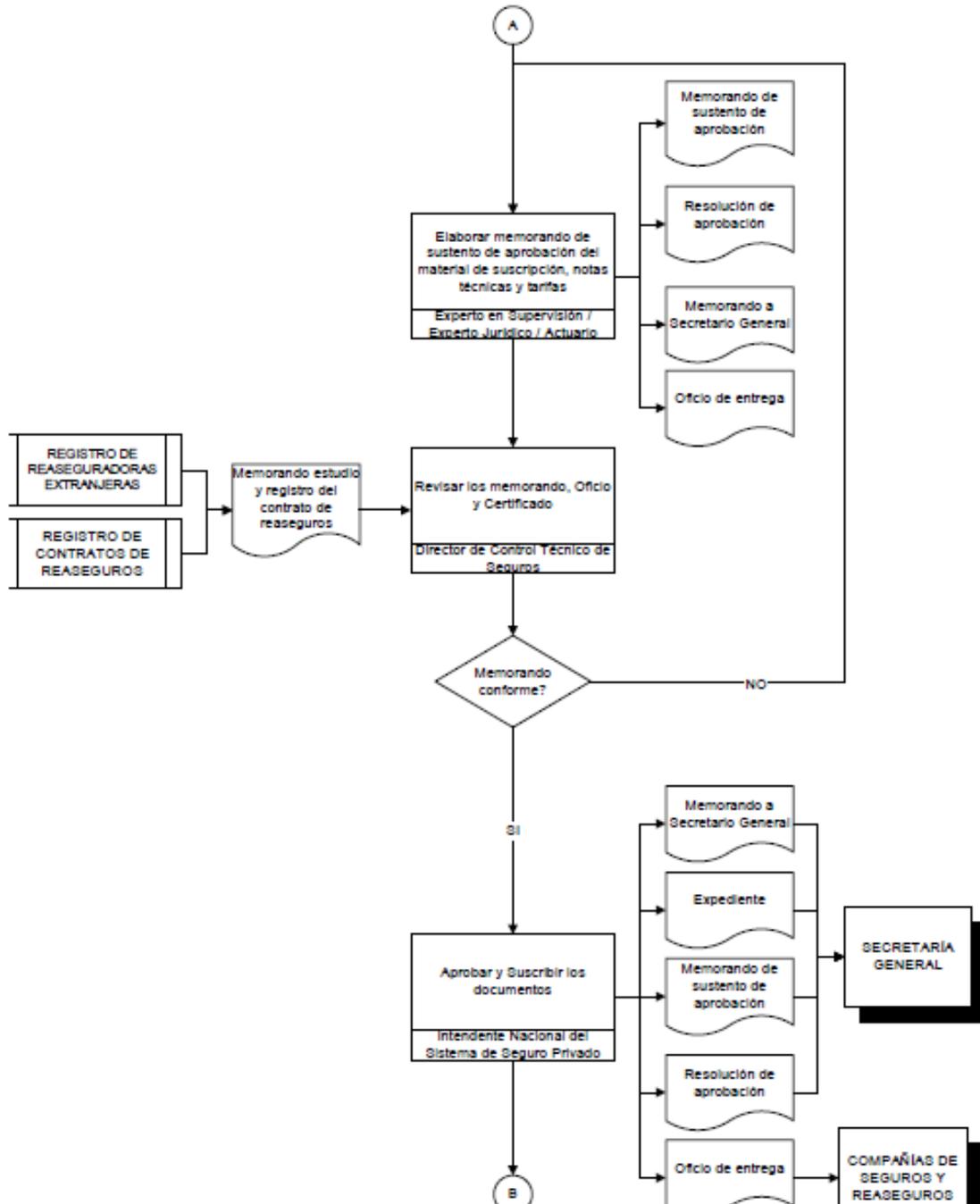
Pág. 6 de 6

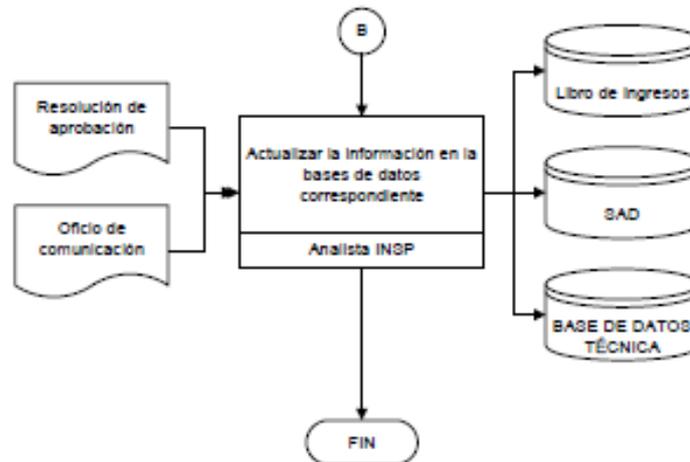


Anexo 11: Aprobación material de suscripción, notas técnicas y tarifas.

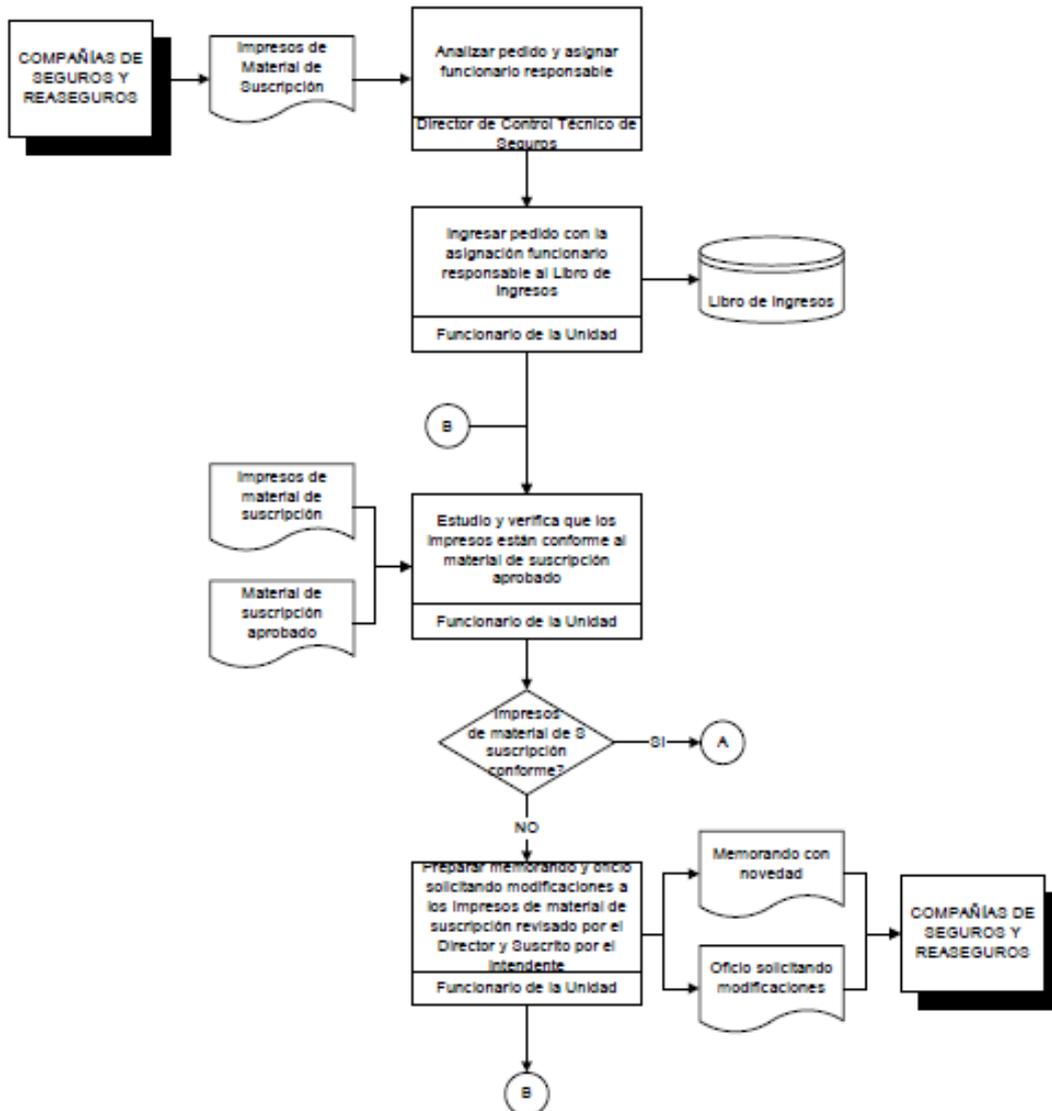
8. DIAGRAMA DE FLUJO



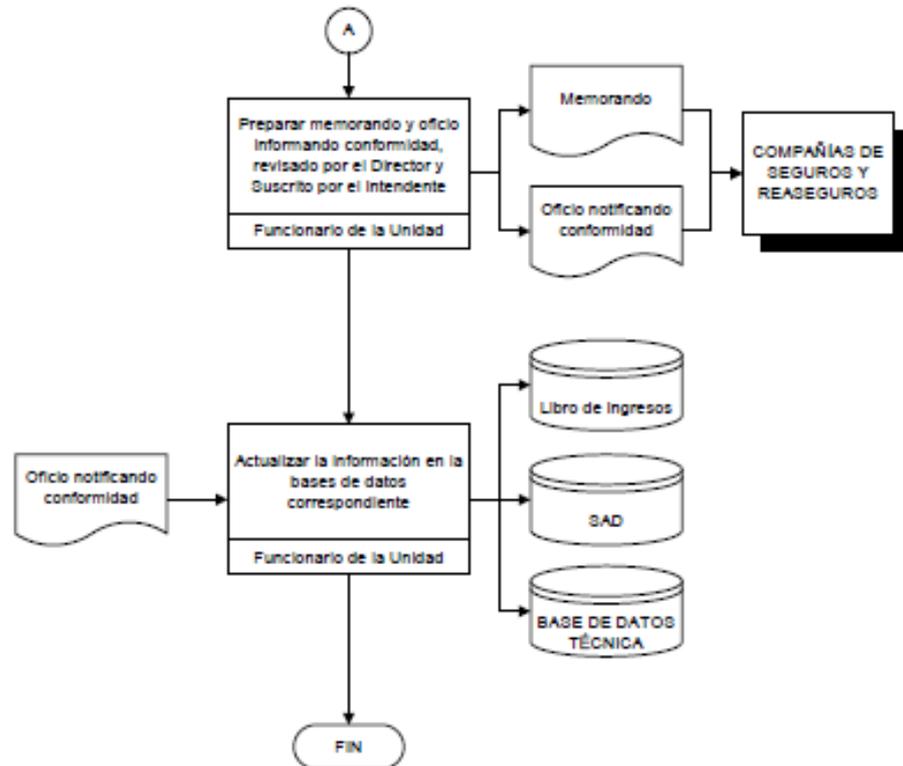




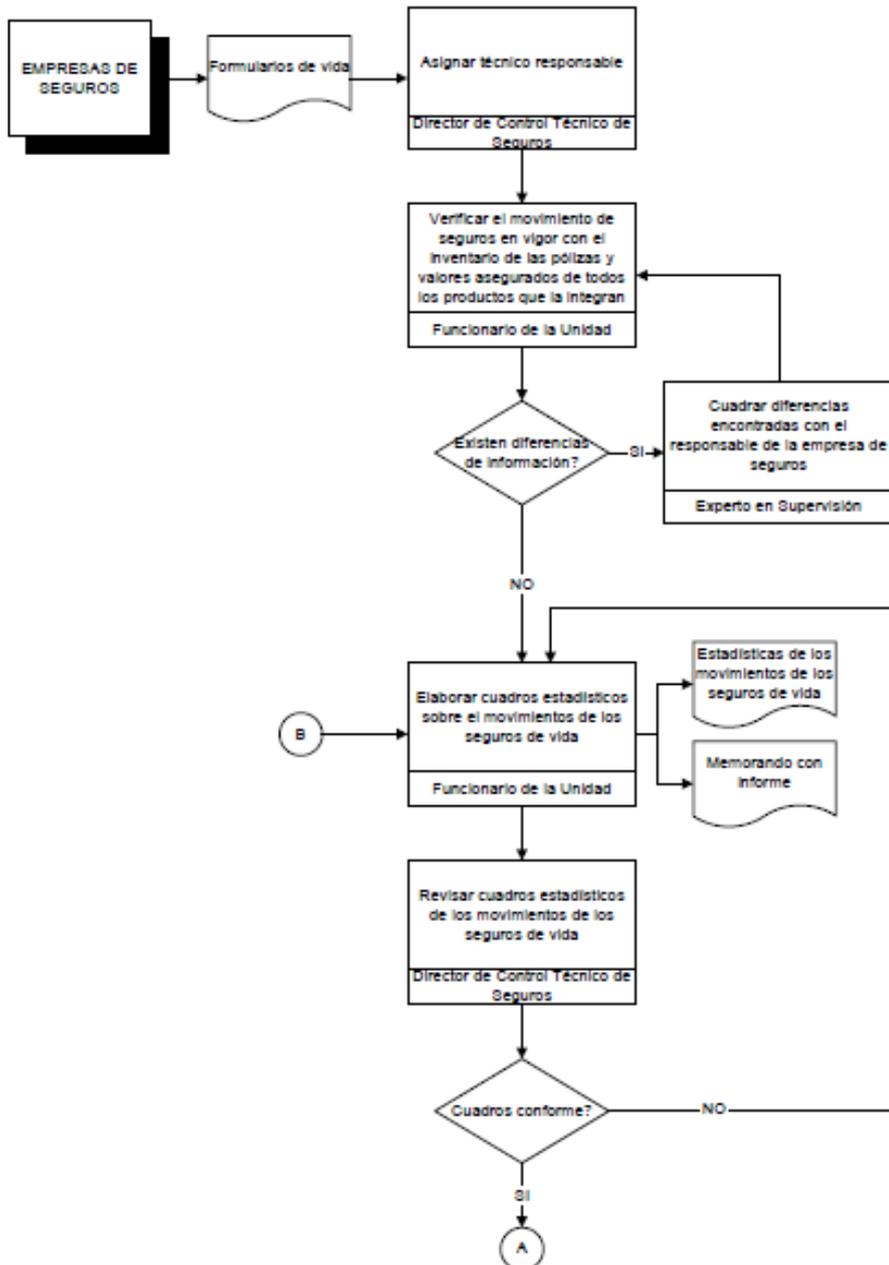
8. DIAGRAMA DE FLUJO

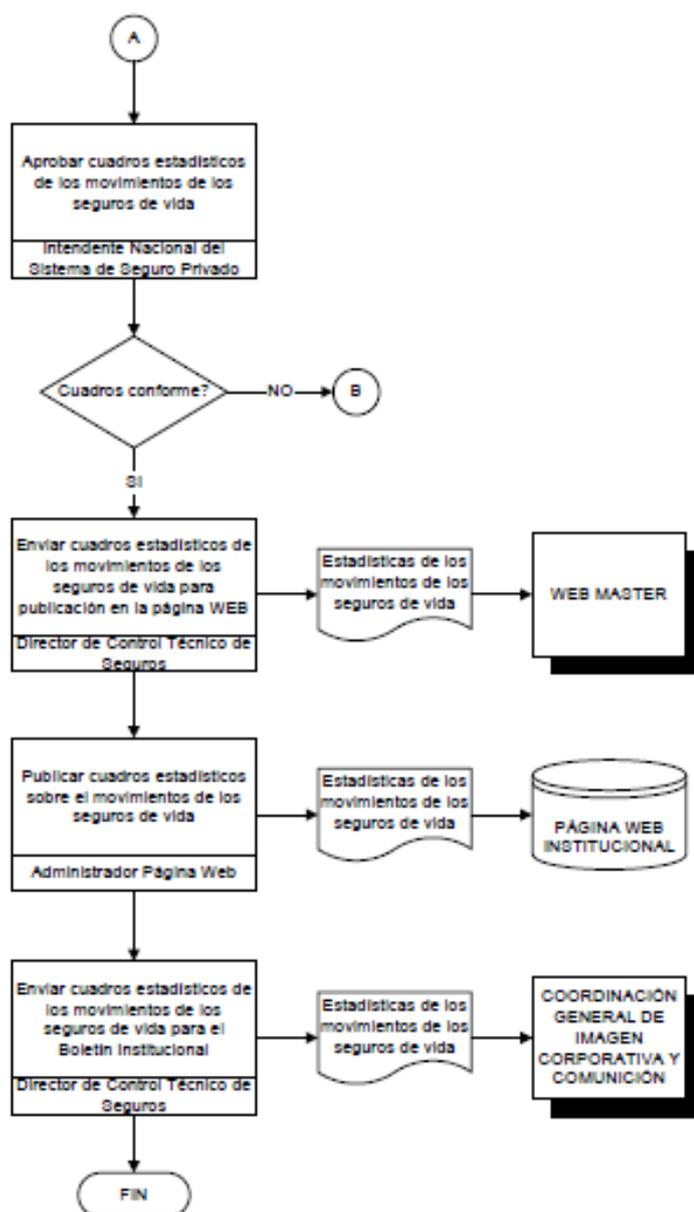


 SBS Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
CODIGO CTS-03	Proceso: REVISIÓN DE IMPRESOS DEL MATERIAL DE SUSCRIPCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



8. DIAGRAMA DE FLUJO

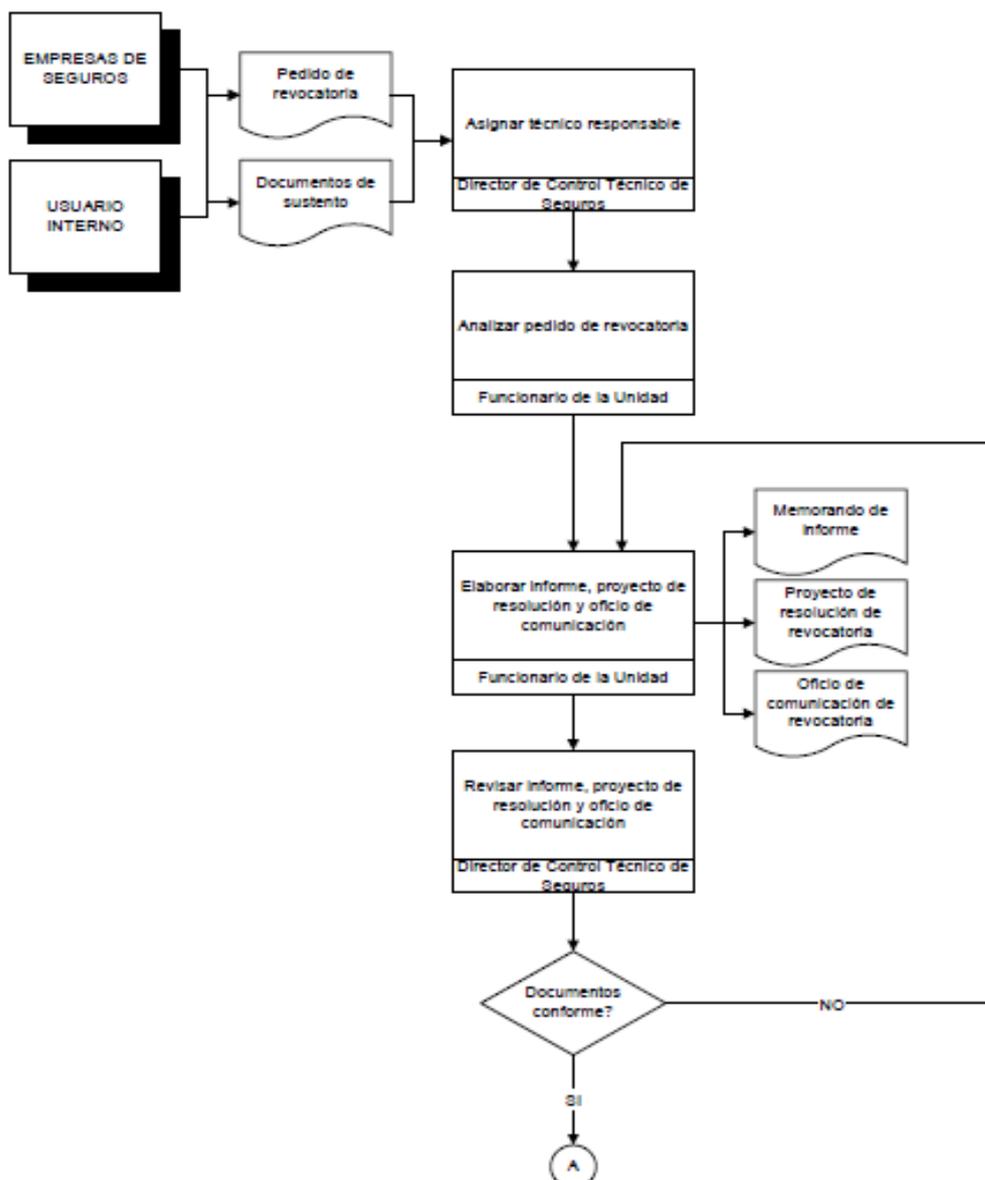




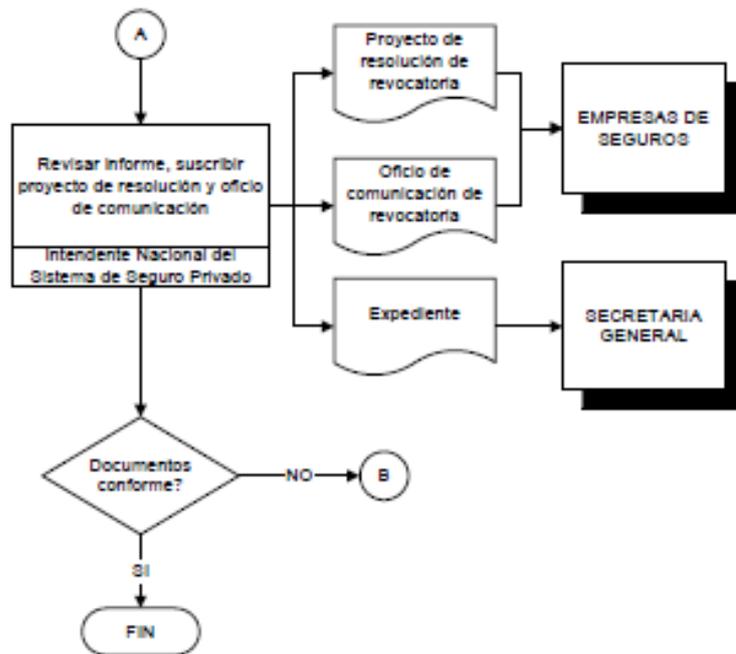
Anexo 14: Revocatoria y/o suspensión de certificados de autorización y/o credencial del Sistema de Seguro Privado

 Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
CODIGO CTS-08	Proceso: REVOCATORIA Y/O SUSPENSIÓN DE CERTIFICADOS DE AUTORIZACIÓN Y/O CREDENCIAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

8. DIAGRAMA DE FLUJO



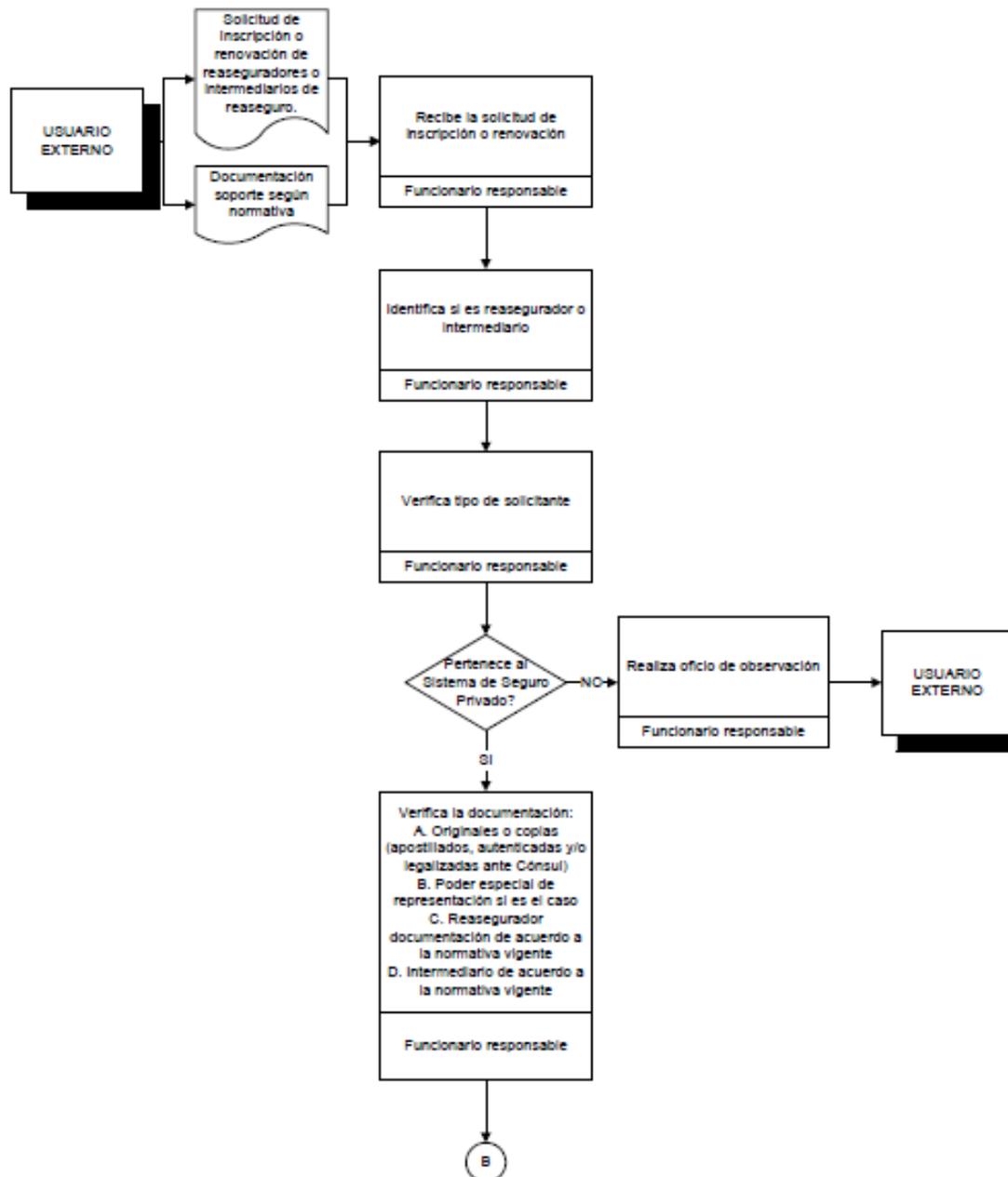
 SBS Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
CODIGO CTS-08	Proceso: REVOCATORIA Y/O SUSPENSIÓN DE CERTIFICADOS DE AUTORIZACIÓN Y/O CREDENCIAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4

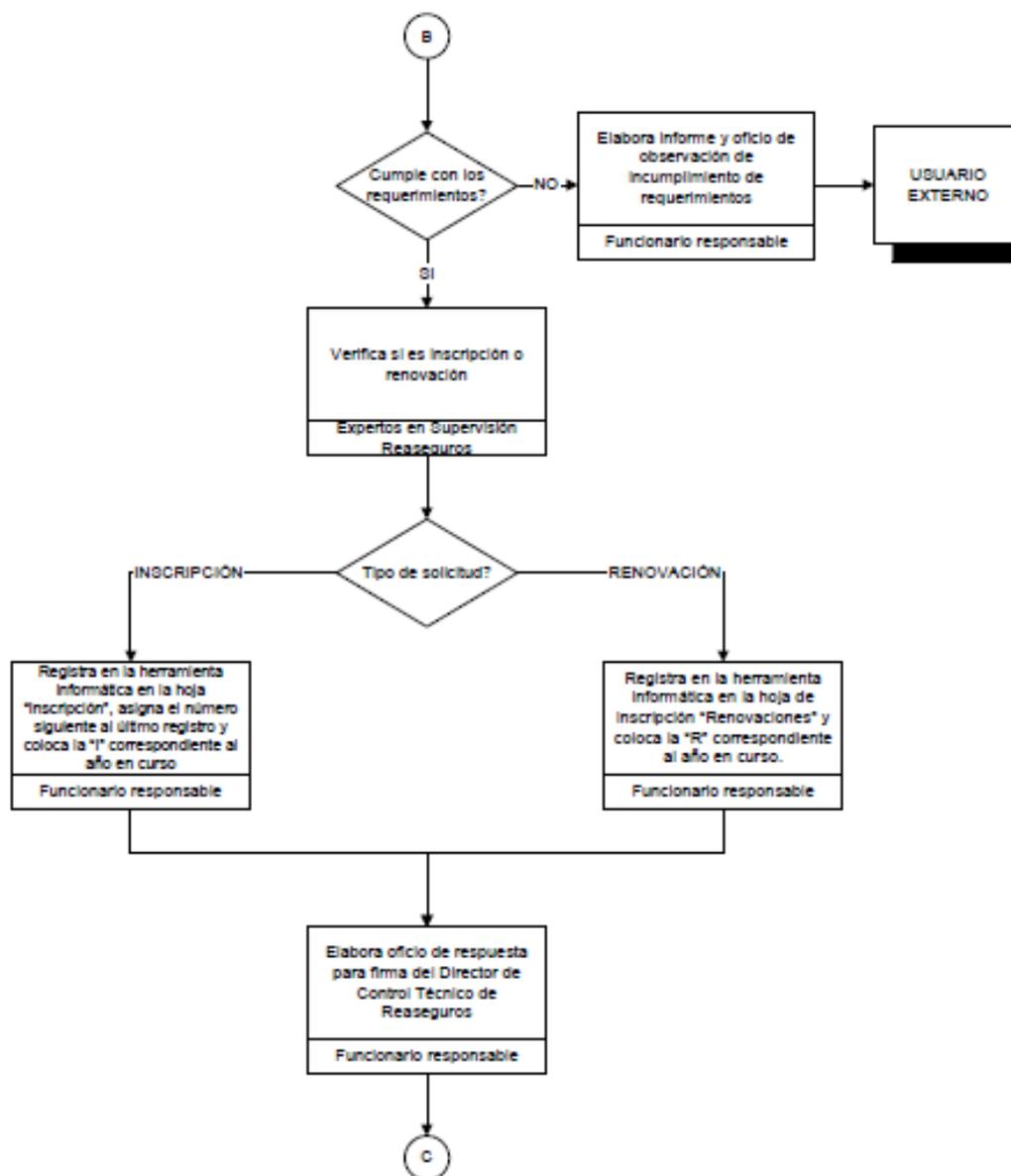


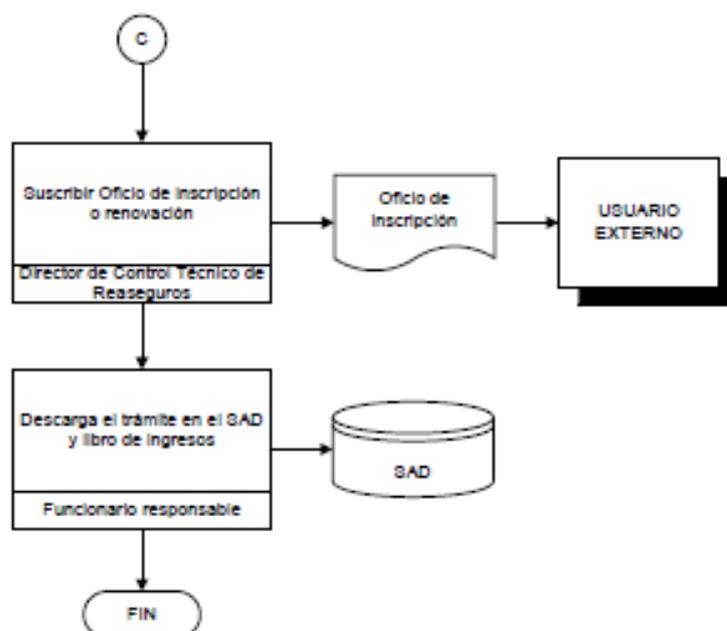
Anexo 15: Registro de Reaseguradores e intermediarios de reaseguros extranjeros

 SBS Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
CODIGO CTR-01	Proceso: REGISTRO DE REASEGURADORES E INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS EXTRANJEROS	
Edición No. 02		Pág. 3 de 5

8. DIAGRAMA DE FLUJO



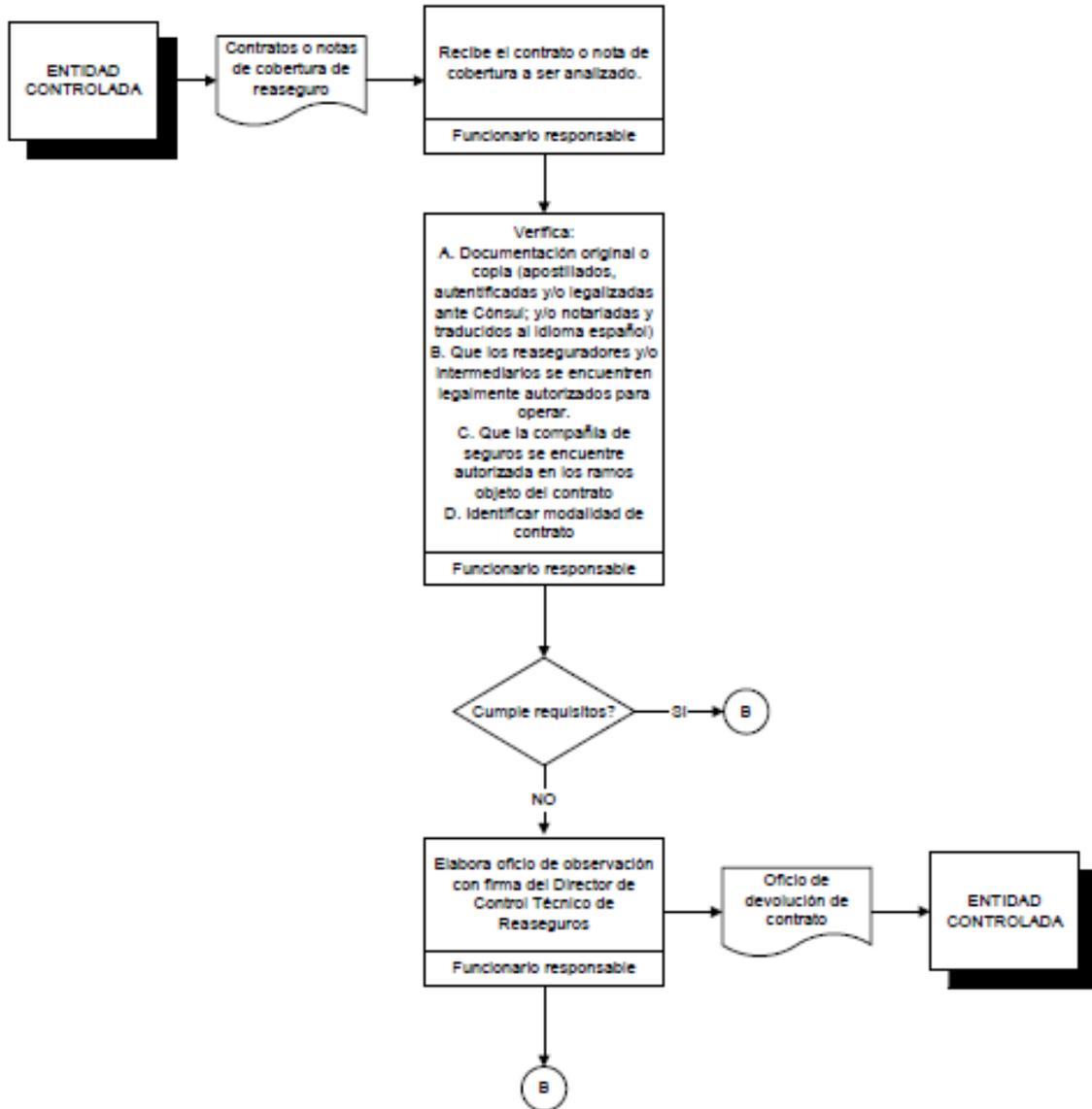


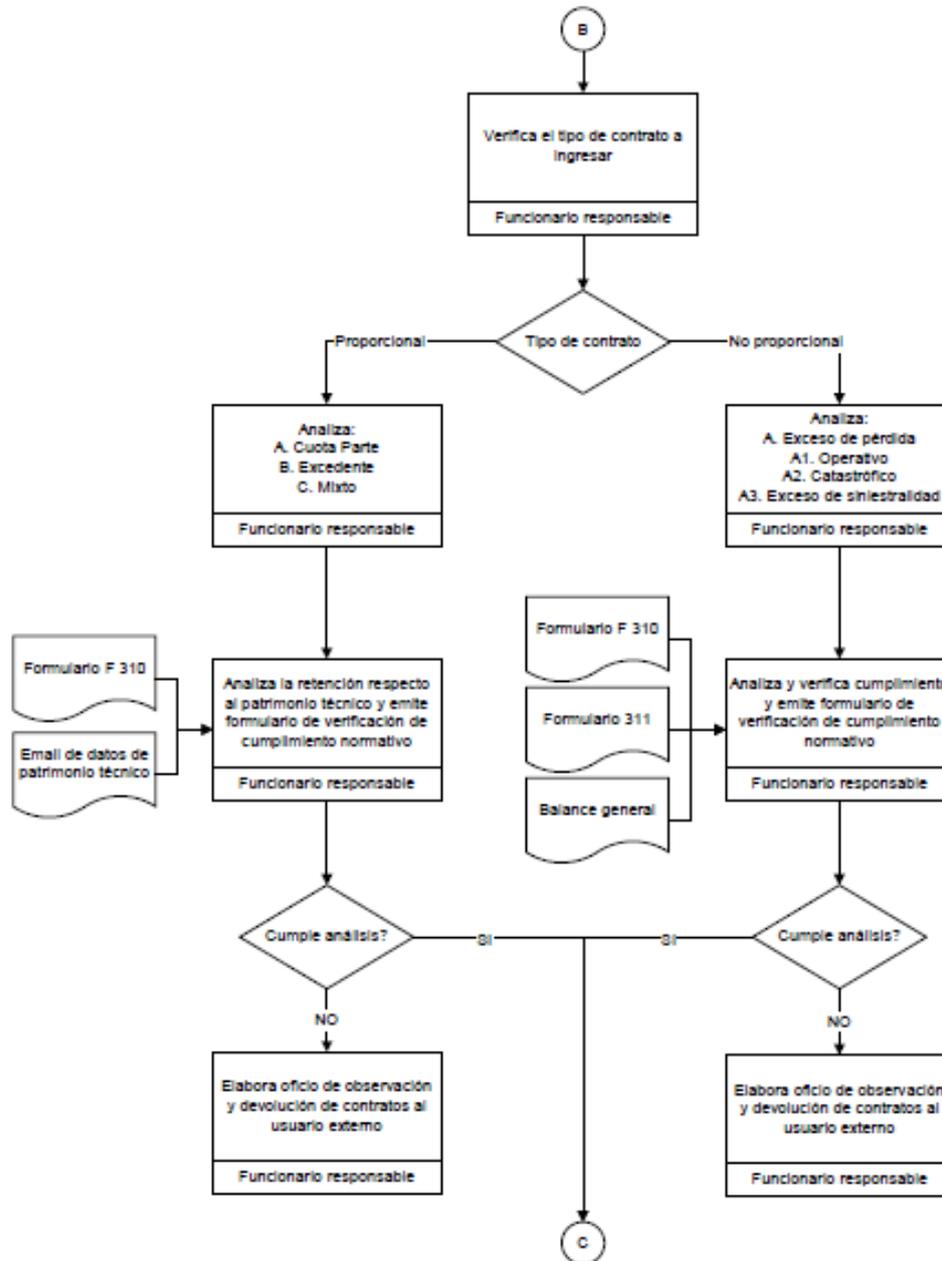


Anexo 16: Registro de contratos Automáticos de Reaseguros

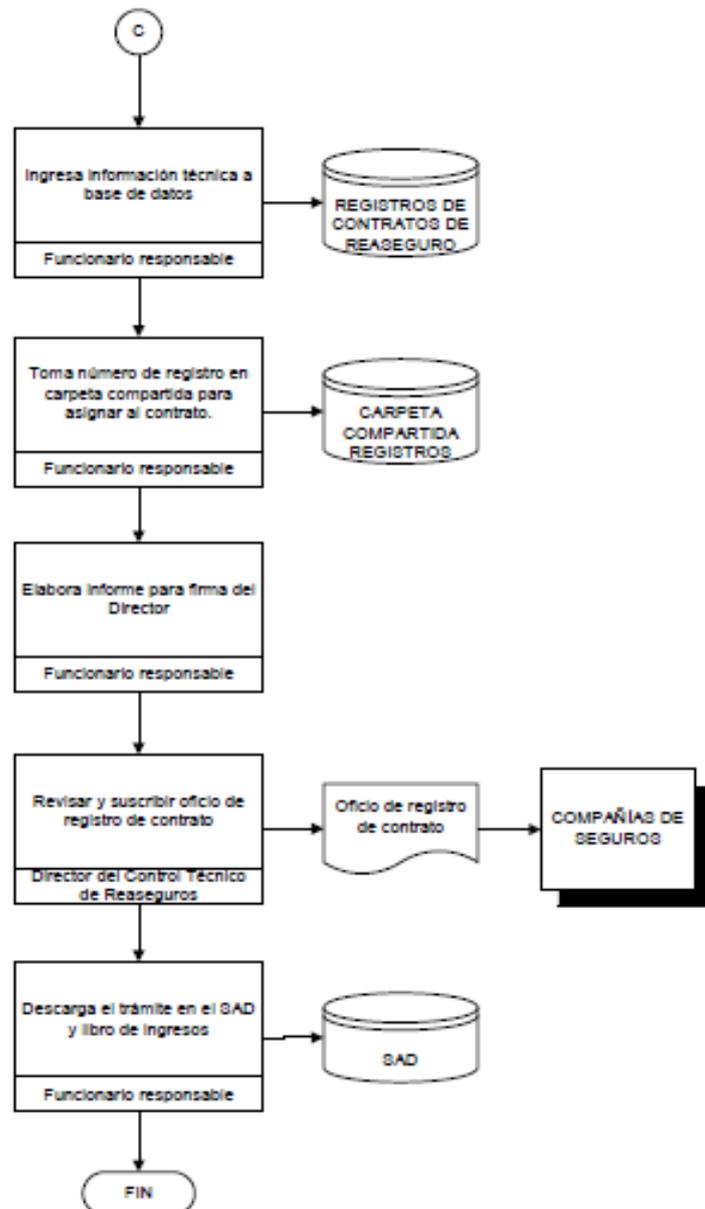
 Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
CODIGO CTR-02	Proceso: REGISTRO DE CONTRATOS AUTOMÁTICOS DE REASEGUROS	
Edición No. 02		Pág. 3 de 5

8. DIAGRAMA DE FLUJO

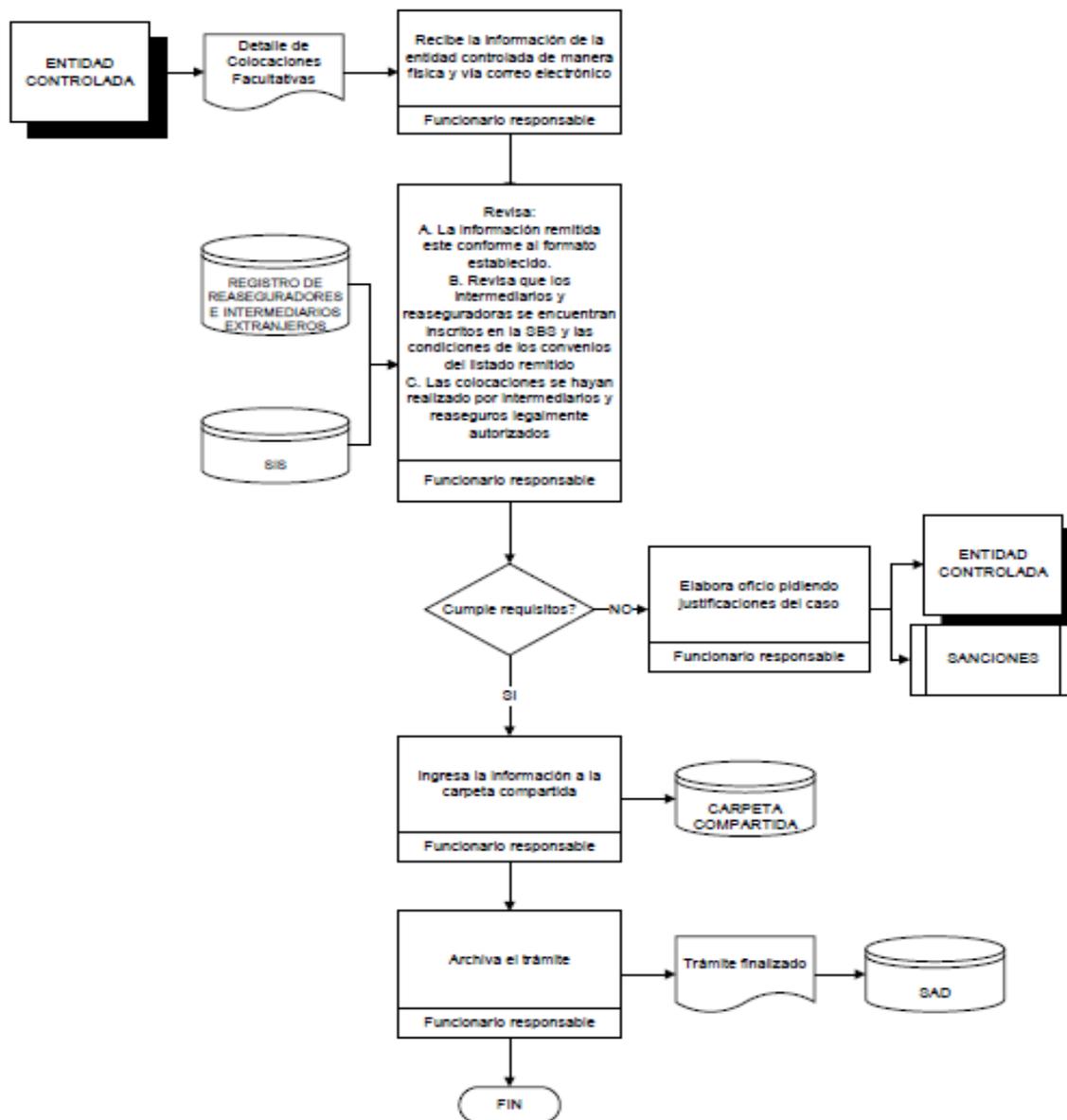




 Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
CODIGO CTR-02	Proceso: REGISTRO DE CONTRATOS AUTOMÁTICOS DE REASEGUROS	
Edición No. 02		Pág. 5 de 5



8. DIAGRAMA DE FLUJO



8. DIAGRAMA DE FLUJO

