

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Facultad de Ciencias Administrativas

**“Análisis, Evaluación y Tratamiento de los Riesgos de
Operación en los Procesos de la Sub Dirección de
Licencias de Conducir de Tacna, en el
Período 2004”**

TESIS

PRESENTADA POR

Bach. Sandra Renée Eyzaguirre Pérez

Para optar el Título Profesional de:

Licenciada en Administración

**Tacna - Perú
2005**

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

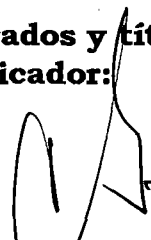
Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela Profesional de Administración

**“ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS
RIESGOS DE OPERACIÓN EN LOS PROCESOS DE LA SUB
DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR DE TACNA, EN
EL PERIODO 2004”**

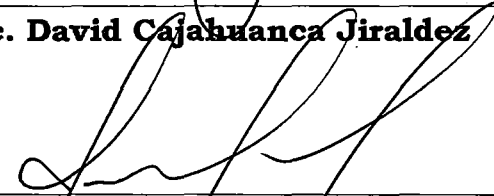
**Tesis presentada a la comisión de grados y títulos y aprobada
por el jurado calificador:**

1. Presidente :



Lic. David Cajahuanca Jiraldez

2. Miembro :



Lic. Miguel Torres Rebaza

3. Miembro :



Mgr. Bartolomé Anyosa Gutiérrez

Asesor :

Mgr. Oscar Begazo Portugal

DEDICATORIA

A mis padres Raúl y Miriam, quienes nunca dejaron de confiar en mi durante todos estos años.

A Bruno, quien siempre me impulsa a seguir adelante y enfrentar cada uno de mis temores.

AGRADECIMIENTO

A mi hermano Raúl, profesional del campo de la Ingeniería Estadística, quien me brindó su apoyo incondicional y su vasto conocimiento para la parte estadística de esta tesis.

A mi asesor y muy estimado profesor, durante mis años de estudiante universitaria, Mgr. Oscar Begazo Portugal, por su gran apoyo y orientación durante la elaboración de cada capítulo de esta tesis.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
RESUMEN	9
I. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Descripción del problema	11
1.2 Formulación del problema	12
1.3 Importancia de la investigación	13
1.4 Limitaciones de la investigación	13
1.5 Objetivos de la investigación	14
1.6 Hipótesis	15
1.7 Variables	16
II. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	18
2.1 Antecedentes	18
2.2 Antecedentes de los riesgos de operación en la Región Tacna	19
2.3 Aspectos legales	20
2.4 Antecedentes, funciones, estructura orgánica y normas de la Institución	21
2.5 Bases teóricas	37

III. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	68
3.1 Tipo de investigación	68
3.2 Diseño de la investigación	69
3.3 Población y muestra	76
3.4 Instrumentos	80
3.5 Técnicas de recolección de datos	82
3.6 Tratamiento estadístico	84
IV. CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE DATOS	86
4.1 Riesgos de operación en los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir	86
4.2 Resultados de la administración de los riesgos de operación en la Sub Dirección de Licencias de Conducir	135
4.3 Constrastación de hipótesis	137
V. CONCLUSIONES	148
VI. RECOMENDACIONES	150
VII. BIBLIOGRAFÍA	152
VIII. ANEXOS	155

INTRODUCCIÓN

A partir del año 2002 en el Perú, se reglamenta la administración de los riesgos de operación, siendo reconocidos como parte de los riesgos que enfrentan constantemente las empresas en el desarrollo de sus actividades. Es así que el riesgo operativo constituye potenciales eventos cuya ocurrencia podrá afectar considerablemente a la institución ocasionando pérdida directa o indirecta de sus recursos; debido a deficiencias que puedan presentarse en sus procesos internos, personas o sistemas inadecuados o defectuosos, y por la ocurrencia de eventos externos desfavorables.

Una correcta administración de los riesgos de operación deberá asegurar que no se pierdan oportunidades, mejorar las ventajas competitivas y que se realicen menos acciones correctivas. Esto requiere un enfoque claro y consistente aplicado en toda la organización, así como el establecimiento de políticas y lineamientos y de mecanismos de medición, monitoreo y reporte.

Actualmente en nuestro país se está tratando el tema de los riesgos de operación con más cuidado y dedicación, adoptando las empresas u organizaciones (específicamente las financieras) medidas de regulación y supervisión prudenciales, dirigidas a permitir que las empresas adapten su actividad al desarrollo tecnológico y a asegurar, de este modo, un desarrollo adecuado de las mismas. Para lo cual las empresas deben contar con un

plan efectivo para identificar, renovar, probar e implementar soluciones a los problemas inherentes a sus riesgos de operación.

Con la presente investigación se busca llevar a cabo la aplicación de parámetros y métodos específicos para detectar los diversos riesgos de operación presentes en cada uno de los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir de Tacna, con el objetivo primordial de lograr que la institución se encuentre afecta a la menor cantidad de riesgos, identificando los riesgos de operación existentes y/o potenciales que puedan ser causados por deficiencias en sus procesos o por su personal y situarlos en el contexto de la organización para mejorar sus resultados.

No se buscará ir directo a las manifestaciones de los problemas, sino entender por qué se dan dichos problemas (cómo se organiza el espacio, el tiempo y el proceso de trabajo; por qué se organiza de esta forma y no de otra; etc.), ya que al conocer la lógica del proceso de trabajo podremos conocer mejor los procesos de generación de riesgos y, por tanto, hacer propuestas encaminadas a su eliminación o control desde su origen.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se busca la identificación de los riesgos de operación de la Sub Dirección de Licencias de Conducir de Tacna para luego pasar a su análisis y evaluación calificándolos según su gravedad y prioridad; así mismo, se ha propuesto la implementación de diversos planes de acción buscando lograr la mejor solución para contrarrestar los riesgos de operación encontrados.

Para el desarrollo de esta tesis se han considerado cuatro capítulos. En el capítulo I se presenta la descripción y formulación del problema, el cual se basa en la influencia de la administración de los riesgos de operación sobre los resultados de los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir.

Dentro del capítulo II, se tiene el marco teórico el cual se basa principalmente en la Metodología Australiana para la Administración de Riesgos de Operación y en información específica de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, así como de la Sub Dirección de Licencias de Conducir.

En el capítulo III “marco metodológico” se detalla el tipo de investigación que se ha seguido, en este caso, *descriptivo – correlacional*, pues se buscó describir diversas situaciones causadas por los riesgos de operación

provocados por deficiencias en los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir. El diseño utilizado es *no experimental*, pues no se ha manipulado las variables de estudio ya que han sido estudiadas en su ambiente natural. Así mismo se explican cada unos de los pasos que se han seguido para la recopilación de la información mediante el Modelo para la Administración de los Riesgos de Operación de la Metodología Australiana AS/NZS 4360:1999 utilizada. Dentro de la presentación y discusión de los resultados (capítulo IV) se ha detallado cada una de las encuestas realizadas para luego proceder a la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos de operación encontrados y finalmente proceder a la verificación de las hipótesis de estudio.

Se espera que este trabajo sirva como base para que las autoridades tanto de la Sub Dirección de Licencias de Conducir como de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna puedan medir el nivel de riesgos de operación, el estado de sus procesos y la competencia del personal que los lleva a cabo. De esta manera, toda la institución estará en condiciones de efectuar futuras evaluaciones y controlar sus riesgos de operación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

La Sub Dirección de Licencias de Conducir de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, en el desarrollo normal de sus actividades, asume diversos riesgos de operación, los cuales deberá administrar apropiadamente a fin de contrarrestar los diversos riesgos asociados a los procesos internos implementados para la realización de sus operaciones y servicios, de forma que se minimice la posibilidad de problemas relacionados al diseño inapropiado de los procesos críticos, o a políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos, como por ejemplo los riesgos asociados a las fallas en los modelos utilizados, la complejidad de las operaciones y servicios, insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, carencia o pérdida de documentación importante, así como el incumplimiento de plazos establecidos, entre otros.

Por otro lado, la entidad deberá administrar los riesgos asociados a las personas de la empresa, teniendo presente la posibilidad de pérdidas asociadas a inadecuada capacitación del personal, negligencia, error

humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible y similares, etc.

La complejidad de control y gestión del riesgo de operación en la Sub Dirección de Licencias de Conducir, se debe al gran número de procesos efectuados y a las personas involucradas en ellos, los cuales posibilitan la ocurrencia de fallas en cualquiera de las actividades de la Sub Dirección.

Se pretenderá responder a una serie de preguntas sobre bases cuantitativas y cualitativas, anticipándonos a las consecuencias de la ocurrencia de eventos indeseables y adoptar medidas de mitigación de riesgos de operación sobre variables específicas.

Por tal motivo es conveniente, llevar una oportuna y correcta administración de estos riesgos, mediante la cual se busque identificar, medir, analizar, evaluar y reportar los riesgos derivados de las operaciones que ejecuta la Sub Dirección de Licencias de Conducir de Tacna.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

“¿Cómo influiría la administración de los riesgos de operación para mejorar los resultados de los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir de Tacna, durante el periodo 2004?”.

1.3 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:

Los resultados de la investigación a realizar nos permitirán tener una idea más clara de cómo se deben manejar los riesgos de operación en entidades públicas ajenas al sistema financiero (bancario y no bancario), como es el caso de la Sub Dirección de Licencias de Conducir de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna y a la vez nos permitirá llevar a cabo tanto la identificación como el análisis detallado de los diversos riesgos de operación que pudieran encontrarse en la referida Sub Dirección para su posterior evaluación y tratamiento, buscando un objetivo primordial: mejorar los resultados en los diversos procesos realizados por la Sub Dirección de Licencias de Conducir, facilitando así la reestructuración de los procesos que presenten riesgos de operación considerables para la institución y evitando incurra ésta en fallas que no sólo la perjudicarán a ella, sino también a los innumerables usuarios que se acercan día a día a la Sub Dirección de Licencias de Conducir con el fin de realizar diversas tramitaciones referentes a la obtención de la licencia de conducir, revalidación, recategorización, duplicado, anulación de la licencia de conducir, entre otras.

1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Entre las limitaciones encontradas al desarrollar el presente estudio se encontraron las siguientes:

- Escasa bibliografía sobre el tema de riesgos de operación.
- El tema es relativamente nuevo por lo que muy pocas instituciones (en su mayoría del sistema financiero) son las que aplican investigaciones de este tipo.
- El personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir no es un personal permanente ya que está expuesto a constantes cambios siendo rotado dentro de la misma Dirección Regional cada vez que las autoridades respectivas lo vean conveniente.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1.5.1 Objetivo Principal

- Identificar los riesgos de operación existentes y/o potenciales en la Sub Dirección de Licencias de Conducir que puedan ser causados por su personal o por deficiencias en sus procesos y situarlos en el contexto de la organización para mejorar sus resultados.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Analizar, evaluar, y tratar los riesgos de operación causantes de deficiencias en los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir.

- Establecer un mecanismo y metodología que permitan a la Sub Dirección de Licencias de Conducir una adecuada administración de los riesgos de operación, minimizando la posibilidad de ocurrencia de los mismos.

- Desarrollar un plan de acción para enfrentar cada uno de los riesgos de operación encontrados, relacionados con cada uno de los procesos que desarrollan los trabajadores de la Sub Dirección de Licencias de Conducir de Tachá.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis General (H₁):

“El análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos de operación contribuirá a mejorar los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir”.

Esta hipótesis se verificará evaluando si existe correlación o no entre las dos variables, en este caso se utilizará el Coeficiente de Correlación de Spearman y la hipótesis es definida como:

$$\rho \neq 0$$

Donde:

ρ = coeficiente de correlación de Spearman

1.6.1.1 Hipótesis Nula (H₀):

“El análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos de operación no contribuirá a mejorar los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir”.

$$\rho = 0$$

Donde:

ρ = coeficiente de correlación de Spearman

1.6.2 Hipótesis Secundaria (H₂):

“La administración de los riesgos de operación minimizará el descontento del público usuario en cuanto a la deficiencia de los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir”.

1.6.2.1 Hipótesis Nula (H₀):

“La administración de los riesgos de operación no minimizará el descontento del público usuario en cuanto a la deficiencia de los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir”.

1.7 VARIABLES

1.7.1 Variable Independiente:

Riesgos de operación, los cuales son reconocidos como parte de los riesgos que enfrentan las empresas u organizaciones en el desarrollo de sus actividades.

1.7.2 Variable Dependiente:

Procesos, los cuales están determinados por el conjunto de actividades desempeñadas por el personal.

1.7.3 Variables Intervinientes:

- Carencia y pérdida documentaria.
- Funciones y procedimientos.
- Capacitación de personal.
- Formatos para ingreso de datos.
- Recursos humanos y/o materiales para el volumen de las operaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Hasta la fecha, no se han encontrado trabajos de investigación o tesis en nuestras universidades locales sobre este tema. Además, salvo en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna (la cual obedece a un caso especial siendo una entidad pública bajo régimen privado), aún no se han efectuado estos estudios en el resto de entidades públicas de la ciudad, por lo que no se ha implementado o efectuado en ninguna de estas entidades algún tipo de investigación sobre riesgos operacionales.

Esto se comenta debido a que precisamente el presente estudio pretenderá determinar y tratar los posibles riesgos de operación a que puede estar sometida una entidad pública que además no pertenece al sistema financiero como es el caso de la Sub Dirección de Licencias de Conducir de Tacna con la finalidad de mejorar los diversos procesos que en ella se desarrollan.

2.2 ANTECEDENTES DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN EN LA REGIÓN TACNA

A partir del 04 de enero de 2002 se da en el Perú la aprobación del reglamento para la administración de los riesgos de operación, mediante Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros N° 006-2002 que supervisa específicamente a las entidades financieras. Y desde esa fecha, entidades financieras tacneñas tales como la Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC – Tacna), EDPYME CREAR Tacna e instituciones bancarias como el Banco de Crédito, Banco del Trabajo, entre otras, han ido creando e implementando poco a poco sus unidades de riesgos.

Debido a que no todas las instituciones o entidades le brindan a este tema la importancia que amerita, es que no se encuentran datos de investigaciones realizadas en otro tipo de instituciones o empresas que no sean financieras como las mencionadas anteriormente y cuyos resultados son reservados por contener información muy delicada sobre las fallas y/o posibles deficiencias que pudieran presentar.

Para la presente investigación, se ha tomado como base el Estándar Australiano AS/NZS 4360:1999 para la Administración de Riesgos de Operación, en cuyo apéndice A se considera dentro de las aplicaciones de la administración de riesgos, a diversas organizaciones no necesariamente financieras, tales como: públicas (nacionales,

regionales, locales), comerciales (compañías, joint ventures, firmas, franquicias), y voluntarias (de caridad, sociales, deportivas).

Cabe resaltar que si bien es cierto actualmente, el campo donde se ve aplicado este estudio es limitado, se espera que pronto este tema sea considerado de vital importancia por todas las empresas de nuestra comunidad (financieras o no), pues es un aspecto primordial para evitar muchas situaciones que de no ser detectadas a tiempo podrían perjudicar seriamente a cualquier institución.

2.3 ASPECTOS LEGALES

Se cuenta con algunas normas, modelos, métodos, etc., encontrados para el mejor entendimiento del tema en cuestión, tales como:

- Reglamento para la administración de riesgos de operación, mediante resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros N° 006-2002, con fecha 04 de Enero de 2002, norma que constituye el inicio de un proceso constante de análisis y mejoramiento de procesos críticos.

- Estándar Australiano AS/NZS 4360:1999 para la Administración de riesgos de operación, modelo que ha servido de inspiración para desarrollar la presente investigación.

- Los acuerdos realizados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea que servirá de referencia para vislumbrar el tratamiento otorgado a las prácticas adecuadas para la gestión y supervisión de los riesgos de operación.

2.4 ANTECEDENTES, FUNCIONES, ESTRUCTURA ORGÁNICA Y NORMAS DE LA INSTITUCIÓN

2.4.1 Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna

La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, es un organismo público desconcentrado del Gobierno Regional de Tacna, responsable de ejecutar, orientar, supervisar y evaluar las acciones que en materia sectorial le corresponden asumir de acuerdo a Ley (25862), con dependencia técnica normativa del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

La actividad de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones (DRTC), constituye un elemento de apoyo hacia los demás sectores productivos y en la prestación adecuada de servicios a la población, contribuyendo de este modo a la integración, seguridad y desarrollo socio-económico de la Región Tacna.

2.4.1.1 Visión

“Ser una Institución que impulse a la formación de una Región moderna con adecuada infraestructura y equipamiento para la prestación de los servicios públicos a través del mejoramiento, conservación y mantenimiento de la red vial, con un transporte público interprovincial de pasajeros eficiente, moderno, seguro, orientando a la planificación del desarrollo urbano y rural que contribuya a mejorar la calidad de la población”.

2.4.1.2 Misión

“Nuestra misión como institución pública del estado es la de planificar, formular, dirigir y coordinar así como evaluar políticas de transporte y comunicaciones con eficiencia y responsabilidad para atender a la sociedad en el marco de una economía globalizada y altamente competitiva a fin de contribuir al desarrollo socio económico de la Región”.

2.4.1.3 Objetivos

a) Objetivos Generales:

- Lograr el desarrollo armónico y sostenido de los sistemas de transportes y comunicaciones, satisfaciendo

las necesidades de la población regional a corto, mediano y largo plazo.

- Modernizar la gestión estatal con eficiencia y eficacia en las actividades técnico-administrativas.
- Mejorar la eficiencia del sistema vial regional y de los servicios de transporte, garantizando el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura terrestre.

b) Objetivos Específicos:

- Administración eficiente de los recursos.
- Ejecutar la construcción de obras viales, de corto periodo de ejecución y de bajo costo.
- Realizar un mantenimiento permanente de la red vial departamental y vecinal.
- Implementar la red BIRT (red intermodal de transporte terrestre, férreo y aéreo) regional compatible con los niveles macro regionales.

- Establecer un control de evaluación permanente del servicio de transporte interprovincial de pasajeros y carga.

2.4.1.4 Estructura Orgánica de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna

Según el Título Cuarto, Capítulo VI, Artículo 11 del Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, la estructura orgánica de esta institución es como sigue:

a.1 Órgano de Dirección

- Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones

a.2 Órgano de Control

- Oficina de Control Interno

a.3 Órgano Consultivo

- Comité de Organización Interna

a.4 Órgano de Asesoría

a.4.1 Oficina de Planificación y Presupuesto

- Unidad de Planificación y Presupuesto

- Unidad de Métodos y Sistemas
- Unidad de Proyectos de Inversión

a.4.2 Oficina de Asesoría Jurídica

a.5 Órgano de Apoyo

a.5.1 Oficina de Administración

- Unidad de Personal
- Unidad de Contabilidad y Tesorería
- Unidad de Abastecimiento
- Unidad de Control Patrimonial
- Área de Trámite Documentario

a.6 Órganos de Línea

a.6.1. Dirección de Caminos

- Sub Dirección de Equipo Mecánico
- Sub Dirección de Construcción y
Conservación Vial

a.6.2. Dirección de Circulación Terrestre

- Sub Dirección de Licencias de Conducir
- Sub Dirección de Transporte Terrestre

a.6.3. Dirección de Comunicación

- Sub Dirección de Telecomunicaciones

Ver Anexo N° 01

2.4.1.5 Marco Legal que Regula el que Hacer Institucional

- Ley Marco de la Descentralización Ley N° 26922. Tercera Disposición Complementaria del 30.01.98.

- Ley Orgánica del Sector Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción. Decreto Ley N° 25862 del 24.11.92.

- Ley N° 27791 Ley de organización y funciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su modificatoria por Ley N° 27902.

- Ley N° 27783 Ley de bases de Descentralización.

- Ley N° 28128, Ley de Presupuesto Público y su Directiva N° 002-2004-EF/76.01.

2.4.2 Sub Dirección de Licencias de Conducir de Tacna

La Sub Dirección de Licencias de Conducir, es un Órgano de Línea que pertenece a la Dirección de Circulación Terrestre de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna y posee dependencia jerárquica y administrativa con ésta.

2.4.2.1 Funciones de la Sub Dirección de Licencias de Conducir de Tacna

a) Funciones Generales:

La Sub Dirección de Licencias de Conducir tiene las siguientes funciones:

- Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes a la expedición de licencias de conducir en el ámbito de su jurisdicción.

- Expedir licencias de conducir.

- Otorgar duplicados de licencias de conducir.

- Revalidar, recategorizar y canjear licencias de conducir.

- Mantener clasificado y actualizado el padrón de conductores y el archivo de antecedentes de conductores.

- Otorgar récord de antecedentes del conductor.

- Registrar las sanciones administrativas, judiciales y los resultados de dosajes etílicos en las tarjetas de registro de conductor.
- Recepcionar y tramitar los documentos de expedición de licencias de conducir y otros inherentes a sus funciones.
- Informar a los usuarios del servicio respecto a la situación de sus expedientes o documentos.
- Recepcionar, registrar y custodiar las licencias de conducir decomisadas, así como calificar y resolver respecto a la suspensión de las mismas.
- Inscribir y evaluar mediante exámenes teóricos y prácticos a los postulantes según la categoría requerida.
- Atender solicitudes de reclamos relacionados con sus funciones.
- Otras funciones que le asigne la Dirección de Circulación Terrestre dentro del campo de su competencia.

b) Responsabilidad y Funciones de los Miembros de cada Área

b.1) Responsabilidades:

Los trabajadores de la Sub Dirección de Licencias de Conducir adquieren las siguientes responsabilidades:

- Asegurar el funcionamiento y aspectos técnicos administrativos inherentes a la Sub Dirección de Licencias de Conducir, en el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Cumplir con la normatividad vigente en la ejecución de sus funciones.
- Informar periódicamente al Sub Director, sobre el avance y cumplimiento de sus actividades.

b.2) Funciones:

Así mismo, dentro de las funciones que deben cumplir los trabajadores de las diferentes áreas de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, se encuentran las siguientes:

b.2.1) Área de Antecedentes

- Registrar a los infractores del reglamento de tránsito.

- Revisión de Récord de Conductor departamental y/o Nacional.
- Expedición de Récord de Conductor Departamental y/o Nacional.
- Elaboración de Informe para proyectar Resolución Directoral Regional a los sancionados en su licencia de conducir.
- Confeccionar en forma mensual cuadros estadísticos de sancionados.
- Llevar un registro de infractores actualizado.
- Recepcionar, registrar y custodiar las licencias decomisadas, así como calificar y resolver respecto a la suspensión de las mismas.
- Otras funciones inherentes al cargo que le asigne el Sub Director de Licencia de Conducir.

**b.2.2) Área de Licencias (Originales, Duplicados,
Revalidaciones, Recategorizaciones)**

- Registrar documentos varios (oficios, informes, memorándum, circulares, etc.).

- Remisión de expedientes a las diferentes áreas de Licencias y/o oficinas del MTC para su respectivo trámite.

- Verificación de expedientes para la obtención de Licencias de Conducir.

- Elaboración de Oficios, Informes, Memorando de la Sub Dirección de Conducir.

- Recepción de expedientes para obtener su Licencia de Conducir: Originales, Duplicado, Canje, Revalidación, Recategorización.

- Clasificación de los Expedientes de Licencias según su categoría A-I, A-II y A-III.

- Recepción y atención de expedientes concluidos con exámenes de reglas, mecánica y manejo para su respectivo trámite.
- Repartir circulares, directivas, reglamento a las diferentes áreas de licencias para su conocimiento y fines.
- Recepcionar, registrar y colocar en sus respectivas fichas y sobres las resoluciones por modificación, anulación y otros.
- Otras funciones inherentes al cargo que le asigne el Sub Director de Licencia de Conducir.

b.3) Área de Anulaciones y/o Rectificaciones

- Verificación de expedientes.
- Empadronamiento, numeración y llenado de solicitud de Licencias de Conducir.
- Ingresos de solicitud de Licencias de Conducir a la base de datos nacional (TANDEM).

- Rectificación o modificación de Nombres, Apellidos y/o generales de ley del Titular de la Licencia.
- Anulación de Licencias de Conducir.
- Canje, restitución, revalidación y/o recategorización de licencias de conducir.
- Llenado de Registro de Conducir.
- Otras funciones inherentes al cargo que le asigne el Sub Director de Licencia de Conducir.

b.4) Área de Evaluaciones

- Dirigir, organizar, coordinar, planificar y conducir las actividades y funciones de la Sub Dirección de Licencias de Conducir de la DRTC-TACNA.
- Autorizar el trámite de toda documentación y actividades que se formula, emita, y ejecute en la Sub Dirección.

- Supervisar las actividades de los Antecedentes de Conductor, Inscripción de Expedientes, Registro, evaluaciones y archivo.

- Emitir opinión técnica sobre los documentos técnicos-administrativos, relacionados con el campo de su competencia puestos a su consideración.

- Revisar y aprobar los documentos relativos al proceso de evaluación de los exámenes teóricos y prácticos para la obtención de licencias de conducir.

- Proponer a la Sub Dirección de Licencias de Conducir los Informes y proyectos de las Resoluciones Directorales Regionales referidas al campo de su competencia.

- Participar en reuniones, comisiones y equipos de trabajo técnico administrativo, sobre asuntos del campo de su competencia, autorizado mediante acto administrativo correspondiente.

- Proponer al Sub Director de los Proyectos de Manuales, Directivas y procedimientos para la

ejecución de las actividades y programas de la Sub Dirección de Licencias de Conducir y supervisar su cumplimiento.

- Redacción y elaboración de Informes y Proyectos de Resoluciones de la Sub Dirección y/o de Proyectos de Resoluciones Directorales Regionales que serán emitidas en el campo de su competencia.
- Prestar asesoramiento al personal a su cargo en el campo de su competencia.
- Prestar asesoramiento en el campo de su especialidad a las Unidades Orgánicas de la DRTC-Tacna.
- Proponer a la Sub Dirección de Licencias de Conducir los informes y Proyectos de las Resoluciones Directorales referidas al campo de competencia.
- Efectuar coordinaciones con sus órganos homólogos del nivel central sobre el desarrollo de sus

actividades y la formulación de sus documentos correspondientes al campo de su competencia.

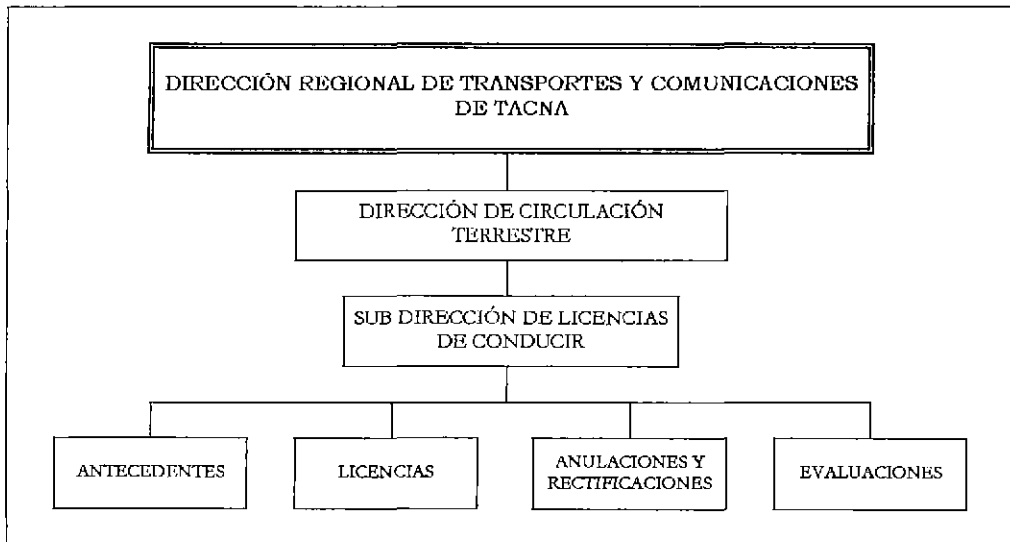
- Cautelar que las actividades desarrolladas operen sincronizadamente, detectando críticas para darle mayor atención y aplicar medidas correctivas.
- Otras funciones inherentes al cargo que le asigne el Sub Director de Licencias de Conducir

2.4.2.2 Estructura Orgánica de la Sub Dirección de Licencias de Conducir

La Sub Dirección de Licencias de Conducir está conformada por las siguientes áreas:

- b.1** Antecedentes
- b.2** Licencias
- b.3** Anulaciones y Rectificaciones
- b.4** Evaluaciones

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SUB DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR



Fuente: Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

2.4.2.3 Normas y Controles

- Por Decreto Supremo N° 012-77-TC de fecha 19 de diciembre de 1977, se aprobó el Reglamento de Licencias de Conducir para Vehículos Automotores y No Motorizados de Transporte Terrestre, modificado por Decreto Supremo N° 038-85-TC, del 24 de julio de 1985.
- Ley N° 26322 que establece los casos en que la Licencia de Conducir será retenida por la autoridad competente.

2.5 BASES TEÓRICAS

Para comprender mejor el tema tratado en la presente investigación, se detallarán seguidamente diversos conceptos extraídos de varios

autores, con la finalidad de fortalecer el pleno entendimiento del estudio realizado. Dichos conceptos giran en torno a la explicación teórica de las dos variables tanto independiente como dependiente, las cuales son el punto de partida de la investigación de la presente tesis, así mismo se pretende llegar a la explicación y correlación existente entre ambas variables: ***Riesgos de operación y Procesos.***

2.5.1 Riesgo de Operación

Según *Resolución S.B.S. N° 006-2002*¹ se define al riesgo de operación como:

“Entiéndanse por riesgos de operación a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos”.

José Soler Ramos uno de los autores del trabajo de investigación *Gestión de Riesgos Financieros: Un Enfoque claro para países Latinoamericanos*² define el riesgo de operación de la siguiente manera:

“De una forma general, podemos definir el riesgo de operación como la posibilidad de que se produzca una pérdida debido a

1 Resolución S.B.S. Nro. 006-2002. Reglamento para la Administración de los Riesgos de Operación. Pág.02.

2 Soler Ramos, José; Staking, Kim; Ayuso Calle, Alfonso; Beato, Paulina; Botín O'Shea, Emilio; Escrig Meliá, Miguel; Falero Carrasco, Bernardo. “Gestión de Riesgos Financieros: Un Enfoque claro para países Latinoamericanos”. Financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, Grupo Santander. Washington D.C. – Estados Unidos de América. 1999. Pág. 123.

acontecimientos inesperados en el entorno operativo y tecnológico de una entidad”.

“...El riesgo operativo u operacional es un concepto muy amplio en el que se suelen agrupar una gran variedad de riesgos, entre los cuales podemos mencionar a los relacionados a deficiencias de control interno, procedimientos inadecuados, errores humanos y fraudes, y fallos en los sistemas informáticos”.

Según el *Comité de Basilea*³:

“El riesgo de pérdida resultante de una falta de adecuación o de un fallo de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien de acontecimientos externos”. “También es importante que la definición elegida considere todo el rango de riesgos de operación materiales que la entidad enfrente y capture las causas más significativas de pérdida operacional”.

También lo podemos definir de la siguiente manera⁴:

“Es un proceso efectuado por el Directorio, Gerencia y otros miembros del personal, aplicado en la planeación estratégica y en todos los niveles de la organización, diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectarla y administrar los riesgos de acuerdo a las políticas establecidas de modo de proveer

3 COLE, Roger (Presidente). *Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación* – Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Washington, D.C. 2002. Pág. 06-07

4 Definición extraída del Programa de Capacitación de Administración de Riesgos de Operación. Superintendencia de Banca y Seguros. 2004. Pág. 4. Fuente: COSO – Enterprise Risk Management Framework.

seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización”.

*Coopers & Lybrand en Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)*⁵ menciona dos aspectos a considerar dentro de los riesgos de operación; primeramente nos habla sobre los mecanismos a utilizar:

“Deben existir mecanismos para identificar los cambios ocurridos, o susceptibles de ocurrir a corto plazo, en cualquier contexto (real o potencial). Se analizan los riesgos y las oportunidades, y a continuación formulan planes de acción para cada actividad. Dichos planes comienzan a implantarse inmediatamente, realizándose un seguimiento de los mismos, mediante visitas a cada actividad durante los siguientes meses para comprobar por sí mismo el desarrollo de la implantación de los planes y para averiguar si se están abordando correctamente los cambios que se han producido en el mercado”.

En segundo lugar menciona la importancia de enfocar estos mecanismos rumbo a una *visión de futuro*:

“En la medida de lo posible, los referidos mecanismos deben estar orientados hacia el futuro, de manera que la entidad pueda

⁵ Coopers & Lybrand, “Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)”. Instituto Auditores Internos - España. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1997. Pág. 61.

prever los cambios significativos y elaborar los planes correspondientes”.

La *Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)* en su *Programa de Capacitación de riesgos de operación desarrollado en Agosto de 2004*⁶, menciona lo siguiente:

“La Administración de riesgos de operación deberá asegurar, que:

- 1° No se pierdan oportunidades;
- 2° Se mejoren las ventajas competitivas; y,
- 3° Se realicen menos acciones correctivas dentro de la Institución.

Así mismo, se deberá realizar una evaluación del riesgo de operación, cuyos objetivos serán:

- 1° Separar los riesgos menores de los riesgos significativos; y,
- 2° Proveer datos para asistir en la evaluación y definición de las medidas de mitigación del riesgo.

En el presente estudio de investigación no se puede dejar de mencionar el importante papel que juegan los recursos humanos dentro de la organización como base primordial para el análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos de operación, pues son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e

6 Programa de Capacitación de Administración de Riesgos de Operación. Superintendencia de Banca y Seguros. 2004. Págs. 5, 55.

implantan los mecanismos de control. Las personas no siempre comprenden, se comunican o realizan sus cometidos de una manera uniforme. Cada individuo trae consigo un historial y unos conocimientos técnicos únicos, y sus necesidades y prioridades difieren de las de los demás.

Los empleados deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad. Por consiguiente, ha de existir un vínculo estrecho entre las funciones de cada individuo y la forma de ejecución de dichas funciones, así como con los objetivos de la entidad.

Los objetivos de la entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión. Estas prioridades y juicios de valor, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos.

Debido a que la buena reputación de la entidad es sumamente valiosa, las normas de comportamiento deben ir más allá que un mero respeto a la ley. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del entorno de control y afectan el diseño, administración y supervisión de los demás elementos del control interno para los riesgos de operación.

Es esencial que todos los riesgos sean identificados. Deben considerarse todas las interacciones significativas (referentes a bienes, servicios e información) que se producen entre una entidad y los terceros. Dichos terceros comprenden los suministros, inversores, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores, intermediarios y competidores, tanto los actuales como los potenciales, así como las instituciones públicas y los medios de comunicación. La identificación de los riesgos es un proceso iterativo y suele estar integrada con el proceso de planificación.

“Un riesgo operacional que no tiene un efecto significativo en la entidad y cuya probabilidad de materialización es baja generalmente no será motivo de preocupación. En cambio, un riesgo operacional importante y que es muy probable que se materialice, normalmente requerirá un análisis profundo”⁷.

Las entidades deben elaborar manuales para cada uno de los negocios en los que sean activos, en los que se recojan, de forma detallada, todas las políticas y procedimientos⁸ que tienen implantados para controlar el riesgo operativo, los cuales serán

7 GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS: Un Enfoque Claro para países Latinoamericanos. Banco Interamericano de Desarrollo, Grupo Santander. 1999. José A. Soler Ramos; Kim B. Staking; Alfonso Ayuso Calle; Paulina Beato; Emilio Botín O'Shea; Miguel Escrig Meliá y Bernardo Falero Carrasco. Washington D.C. – Estados Unidos de América.

8 Los procedimientos son prácticas y formas de actuar que se deben tener en cuenta a lo largo del procesamiento de las operaciones, desde que se contratan hasta que vencen. Las políticas son principios básicos de gestión del riesgo operativo.

de obligado cumplimiento para todo el personal de la entidad involucrado en dichas actividades.

Como se ha visto, el tema de riesgos de operación es bastante extenso, por lo que el presente trabajo de investigación estará enfocado específicamente a riesgos causados por deficiencia tanto en las personas como en los procesos internos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir de Tacna, intentando así determinar cuales son los procesos que presenten riesgos o sean susceptibles de riesgos potenciales con el fin de detectar dónde se encuentra el error o la deficiencia para proceder a darle el tratamiento debido.

2.5.1.1 Agentes Influyentes en los Riesgos de Operación

Se busca detallar los eventos que podrían desencadenarse en la ocurrencia de pérdidas o deficiencias de carácter operativo, esta descripción la presentamos de acuerdo a los agentes influyentes de los riesgos de operación a tomar en cuenta para la presente investigación:

- a. Procesos.-** las características principales de este agente que originan su ocurrencia son las imperfecciones en los procesos, o la limitación de los recursos que ayudan a la realización de los mismos. A continuación se presentan

algunos de los factores considerados como potenciales fuentes de origen:

- Fallas en los modelos utilizados.
- Errores de procedimientos.
- Evaluación inadecuada de operaciones y servicios.
- Insuficiencia de recursos para el volumen de las operaciones.
- Inadecuada documentación de procesos.
- Etc.

b. **Personas.**- para neutralizar este agente se deberá aplicar mayores esfuerzos e incluso para identificar los riesgos inherentes a él, ya que es la persona la que aplica los procesos, utiliza la tecnología de la información y reacciona ante los eventos externos adversos. El personal de la entidad es una de las mayores fortalezas, pero en caso de descuidar su continua capacitación en riesgos operacionales (o carecer de ella), se han identificado algunas de las posibles causas que originarían pérdidas o deficiencias de género operativo, las cuales son:

- Incumplimiento de políticas y procedimientos.
- Inadecuada capacitación.
- Error humano.

- Fraude.
- Generación y pérdida del personal clave o indispensable.
- Etc.

2.5.2 Procesos

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización.

Ejemplos de procesos son: la producción y entrega de licencias de conducir, el de gestión de relaciones con los clientes, el de evaluación para permisos de conducir, el de renovaciones de licencias vencidas, o cambios de datos en los padrones de cada usuario, entre otros. Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos, debido a que de no ser así la institución en este caso la Sub Dirección de Licencias de Conducir incurriría en riesgos de operación que significarían pérdidas graves tanto financieras como de imagen.

En *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)*⁹ se define procesos como:

“Los procesos de negocio, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión”.

Según *Eduardo Navarro, Socio Director de Improven Consultores*¹⁰, los objetivos generales que persigue una gestión adecuada de procesos, son:

- Mayores beneficios económicos.- debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.

- Mayor satisfacción del cliente.- debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.

- Mayor satisfacción del personal.- debido a una mejor definición de procesos y tareas.

- Mayor conocimiento y control de los procesos.

9 Coopers & Lybrand. “Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)”. Instituto Auditores Internos – España. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1997. Pág. 17.

10 http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/gestion_reingenieria.php

- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.

- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.

- Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

Es importante agregar que las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos o áreas dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

2.5.3 Resolución S.B.S N° 006-2002:

Mediante esta Resolución la Superintendencia de Banca y Seguros aprueba el reglamento para la administración de los riesgos de operación, con fecha 04 de Enero de 2002, entrando en vigencia desde el día siguiente de su publicación en el diario oficial "El Peruano".

Las empresas deben administrar adecuadamente los riesgos de operación que enfrentan. Para lo cual se deberá tener en consideración los siguientes aspectos:

- Preparación y evaluación de políticas para la administración de los riesgos de operación.
- Desarrollo de metodologías para la evaluación cuantitativa y/o cualitativa de los riesgos de operación.
- Evaluación de los riesgos de operación, de forma previa al lanzamiento de nuevos productos o servicios y ante cambios importantes en el ambiente operativo o informático.
- Consolidación y desarrollo de reportes e informes sobre la administración de los riesgos de operación por proceso, o unidades de negocio y apoyo.
- Identificación de las necesidades de capacitación y difusión para una adecuada administración de los riesgos de operación.
- Manual de Organización y Funciones.- la empresa deberá disponer de una estructura organizacional y administrativa que le permita una adecuada administración de los riesgos de operación, así como una clara delimitación de funciones, responsabilidades y perfil de puestos en todos sus niveles.

- Manuales de Políticas y Procedimientos.- en estos manuales deberán estar plenamente establecidas las políticas y procedimientos para la administración de los riesgos de operación; así mismo, deberán ser consistentes con el tamaño y naturaleza de la empresa y con la complejidad de sus operaciones y servicios.

- Manual de Control de Riesgos.- deberá contener una sección especial sobre los riesgos de operación. Dicha sección deberá contemplar por lo menos los siguientes aspectos: Políticas para la administración de los riesgos de operación; Funciones y responsabilidades de las unidades de negocio y de apoyo en la administración de los riesgos de operación; Descripción de la metodología aplicada para la medición y evaluación de los riesgos de operación; entre otros.

2.5.4 Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación – Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

Este documento consultivo elaborado por el Grupo de Gestión de Riesgos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (el Comité), delinea un conjunto de principios que establecen un marco para la gestión y supervisión eficaces de los riesgos de operación.

Actualmente algunas de las instituciones financieras de nuestra ciudad tales como la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna y EDPYME CREAR Tacna por ejemplo, se han acogido a los acuerdos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, dentro de su política para llevar a cabo eficazmente las prácticas adecuadas para la gestión y supervisión de los riesgos de operación.

2.5.4.1 Prácticas Adecuadas

Es evidente que el riesgo operativo se diferencia de otros riesgos como el riesgo crediticio y el riesgo de mercado, en que generalmente no es tomado directamente a cambio de una retribución esperada, sino que existe en el transcurso normal de la actividad empresarial, y en que tiene impacto en el proceso de gestión de riesgos. Al mismo tiempo, las fallas para gestionar apropiadamente los riesgos de operación pueden resultar en conclusiones incorrectas sobre el perfil de riesgo/beneficio de la institución y exponerla a pérdidas significativas.

El término riesgos de operación tiene una variedad de significados al interior de la industria, y en consecuencia, para propósitos internos, las empresas pueden elegir adoptar sus propias definiciones de riesgos de operación.

Los tipos de eventos asociados a los riesgos de operación que el Comité – en coordinación con la industria – ha identificado como potenciales de resultar en pérdidas significativas incluyen:

1° Fraude interno.- Actos destinados a defraudar, usurpar la propiedad o evadir la regulación, la ley o las políticas de la empresa, excluyendo los eventos de diversidad y discriminación, que involucren al menos una parte interna. Ejemplos de ello incluyen: reportes de posiciones intencionalmente errados, defraudación de empleados, y negociación con información privilegiada por cuenta de un empleado.

2° Fraude externo.- Actos por parte de terceros destinados a defraudar, usurpar la propiedad o evadir la ley. Ejemplos de ello incluyen: robo, falsificación, emisión de cheques sin fondos, etc.

3° Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.- Fallas negligentes o no intencionadas que impidan cumplir con las obligaciones profesionales con clientes específicos, o derivadas de la naturaleza o diseño de un producto. Ejemplos al respecto

incluyen: mal manejo de la información confidencial de clientes, actividades de negocio inapropiadas por cuenta de la empresa, lavado de dinero, y venta de productos no autorizados.

4° Daño a los activos físicos.- Pérdida o daño a los activos físicos debido a desastres naturales u otros eventos. Ejemplos de este tipo incluyen terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios e inundaciones.

5° Administración de la ejecución, la entrega y el proceso.- Fallas en el procesamiento de las transacciones o en la administración del proceso, y en las relaciones con las contrapartes y los proveedores. Ejemplos sobre la materia incluyen: errores en el ingreso de los datos, documentación legal incompleta, etc.

2.5.5 Estándar Australiano para la Administración de Riesgos de Operación

Este estándar provee una guía genérica para el establecimiento e implementación en el proceso de administración de riesgos involucrando el establecimiento del contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos.

2.5.5.1 Alcance y Aplicación:

La administración de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

Administración de riesgos es el término aplicativo a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas.

Este Estándar puede ser aplicado a todas las etapas de la vida de una actividad, función, proyecto o producto. El beneficio máximo se obtiene generalmente aplicando el proceso de administración de riesgos desde el principio.

Es importante resaltar que el *Estándar Australiano para la Administración de Riesgos de Operación*, se puede aplicar a

un amplio rango de actividades u operaciones de cualquier empresa pública, privada, comunitaria o grupo.

2.5.5.2 Requerimientos para la Administración de Riesgos de Operación:

Se necesita el desarrollo de una política organizacional de administración de riesgos y un mecanismo de soporte con objeto de proveer una estructura para llevar a cabo un programa de administración de riesgos más detallado a nivel sub – organizacional o de proyecto.

➤ ***Política de administración de riesgos:***

El ejecutivo de la organización debe definir y documentar su política para administración de riesgos, incluyendo objetivos para, y su compromiso con, la administración de riesgos. La política de administración de riesgos debe ser relevante para el contexto estratégico de la organización y para sus metas, objetivos y la naturaleza de su negocio. La gerencia asegurará que esta política sea comprendida, implementada y mantenida en todos los niveles de la organización.

➤ **Planeamiento y recursos:**

a) **Compromiso Gerencial.-** Deberá asegurarse que se reporte el desempeño del sistema de administración de riesgos a la gerencia de la organización para revisión y como base para su mejora.

b) **Responsabilidad y Autoridad.-** Deberá definirse y documentarse la responsabilidad, autoridad e interrelaciones del personal que realiza y verifica el trabajo que afecta la administración de riesgos, particularmente para la gente que necesita la libertad y autoridad organizacional para iniciar acciones para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos; controlar el tratamiento posterior de los riesgos hasta que el nivel de riesgo se haga aceptable; identificar y registrar cualquier problema relativo a la administración de riesgos; y, verificar la implementación de soluciones, entre otras.

c) **Recursos.-** La organización debe identificar los requerimientos de recursos y proveer recursos adecuados, incluyendo la asignación de personal entrenado para las actividades de administración, desempeño del trabajo y verificación.

➤ ***Programa de implementación:***

Se requiere seguir una cantidad de pasos para implementar un sistema efectivo de administración de riesgos dentro de la organización y dependiendo de su filosofía, cultura y estructura general de administración de riesgos debería ser posible combinar u omitir ciertos pasos, aunque lo más recomendable es no obviar ninguno.

➤ ***Revisión gerencial:***

El ejecutivo de la organización debe asegurar que se lleve a cabo una revisión del sistema de administración de riesgos a intervalos especificados, suficiente para asegurar su continua conformidad y efectividad para satisfacer los requerimientos de este Estándar, y las políticas y objetivos de administración de riesgos establecidos en la organización. Deberá llevarse un registro de tales revisiones.

La administración de riesgos es una parte integral del proceso de administración, es un proceso multifacético el cual es a menudo llevado a cabo mejor por un equipo multidisciplinario. La administración de riesgos es un proceso iterativo de mejora continua que puede contribuir a la mejora

organizacional. Con cada ciclo, los criterios de riesgos se pueden fortalecer para alcanzar progresivamente mejores niveles de administración de riesgos.

2.5.5.3 Documentación:

Debe documentarse cada etapa del proceso de administración de riesgos. La documentación debe incluir los supuestos, los métodos, las fuentes de datos y los resultados.

Con la documentación lograremos los siguientes aspectos:

- Demostrar que el proceso es conducido apropiadamente.
- Proveer evidencia de un enfoque sistemático de identificación y análisis de riesgos.
- Proveer un registro de los riesgos y desarrollar la base de datos de conocimientos de la Organización.
- Proveer a los tomadores de decisión relevantes de un plan de administración de riesgos para aprobación y subsiguiente implementación.

- Proveer un mecanismo y herramienta de responsabilidad.

- Facilitar el continuo monitoreo y revisión.

- Proveer una pista de auditoría.

- Compartir y comunicar información.

2.5.6 Definiciones de Términos Básicos

Para el desarrollo y mejor entendimiento del presente trabajo se procederá a explicar algunos conceptos clave, los cuales se detallan a continuación:

- i) Aceptación de Riesgo¹¹.**- una decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.

- ii) Administración de Riesgos¹².**- proceso que consiste en identificar, medir, controlar y reportar los riesgos que la empresa enfrenta.

11 Administración de Riesgos. Estándar Australiano. Pág. 03

12 Resolución S.B.S. Nro. 006-2002. Reglamento para la Administración de los Riesgos de Operación. Pág.02.

iii) Administración del Riesgo de Operación¹³. proceso que consiste en identificar, medir, controlar y reportar los riesgos derivados de las operaciones que ejecuta la institución.

iv) Análisis de Riesgo¹⁴.- un uso sistemático de la información disponible para determinar cuan frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.

v) Análisis de Sensibilidad¹⁵.- examina como varían los resultados de un cálculo o modelo a medida que se cambian los supuestos o hipótesis individuales.

vi) Control¹⁶.- Sustantivo utilizado como complemento, para indicar el resultado de políticas y procedimientos diseñados para controlar.

vii) Control Interno¹⁷.- Un proceso efectuado por el consejo de administración , la dirección y los demás empleados de una entidad, diseñado para proporcionar un grado de seguridad

13 Manual de Políticas y Procedimientos de Administración de Riesgos de Operación. EDPYME CREAR Tacna. Pág.05

14 Administración de Riesgos. Estándar Australiano. Pág. 03

15 Administración de Riesgos. Estándar Australiano. Pág. 03

16 Coopers & Lybrand. "Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)". Instituto Auditores Internos - España. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1997, Pág. 165

17 Coopers & Lybrand. "Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)". Instituto Auditores Internos - España. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1997, Pág. 166

razonable con respecto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Cuando un sistema de control interno cumple unos criterios específicos se puede considerar eficaz.

viii) Control Interno Eficaz¹⁸.- El control interno puede considerarse eficaz en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de administración y la dirección tienen la seguridad razonable de que:

- Conocen en qué medida se están consiguiendo los objetivos operacionales de la entidad.
- Los estados financieros públicos se han preparado de manera fiable.
- Se están cumpliendo las leyes y normas que sean aplicables.

Se trata de una condición del control interno.

¹⁸ Coopers & Lybrand. "Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)". Instituto Auditores Internos - España. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1997. Pág. 167

- ix) COSO**¹⁹.- es un método de evaluación para fortalecer el control interno en los procesos y en el desempeño de las personas. La denominación proviene de Comitee of Sponsoring Organizations (Comité de Organizaciones Patrocinadas de la Comisión Tredaway - USA), sobre información financiera fraudulenta, informe sobre la estructura de control interno, la importancia del ambiente de control, códigos de conducta, etc.
- x) Diseño**²⁰.- La forma en que debería funcionar un sistema, en contraposición a cómo funciona realmente.
- xi) Entidad**²¹.- Organización de cualquier tamaño, creada para un propósito concreto. Una entidad puede ser, por ejemplo, una empresa comercial, una organización sin ánimo de lucro, un organismo gubernamental o una institución académica. Organización y empresa se utilizan como sinónimos.
- xii) Franquicia**²².- Contrato para otorgar una licencia, mediante el cual una empresa vende un paquete que contiene una

19 Manual de Políticas y Procedimientos de Administración de Riesgos de Operación. EDPYME CREAR Tacna. Pág.05

20 Coopers & Lybrand. "Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)". Instituto Auditores Internos - España. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1997. Pág. 168

21 Coopers & Lybrand. "Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)". Instituto Auditores Internos - España. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1997. Pág. 168

22 http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_j.html

marca registrada, maquinaria, materiales y lineamientos administrativos.

xiii) Joint Ventures²³.- Es un convenio entre dos o más personas o empresas, mediante el cual entran en sociedad ambas partes con un fin específico, aportando un porcentaje determinado de la propiedad accionaria y compartiendo el control operativo de la misma.

xiv) Información Financiera²⁴.- Utilizada junto con “objetivos” o “controles” se refiere a la fiabilidad de los estados financieros públicos.

xv) Integridad²⁵.- Honradez, honestidad y sinceridad. El deseo de hacer lo correcto. Profesar con una serie de valores y expectativas y actuar de acuerdo con los mismos.

xvi) Información²⁶.- cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético o en otros medios, susceptible de ser procesada, distribuida y almacenada.

23 <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/franqui.htm>

24 Coopers & Lybrand. “Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)”. Instituto Auditores Internos – España. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1997. Pág. 169

25 Coopers & Lybrand. “Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)”. Instituto Auditores Internos España. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1997. Pág. 169

26 Manual de Políticas y Procedimientos de Administración de Riesgos de Operación. EDPYME CREAR Tacna. Pág.05

xvii) Objetivos de Control²⁷.- una declaración del propósito o resultado deseado mediante la implementación de controles apropiados en una actividad de tecnología de información particular.

xviii) Operaciones²⁸.- Al utilizarse con “objetivos” o “controles”, se refiere a la eficacia y a la eficiencia de las operaciones de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y de rentabilidad, y la salvaguarda de los recursos disponibles.

xix) Política²⁹.- Directriz emitida por la dirección sobre lo que hay que hacer para efectuar el control. Constituye la base de los procedimientos que se requieren para la implantación del control.

xx) Proceso³⁰.- conjunto de actividades, tareas y procedimientos organizados y repetibles.

xxi) Proceso Crítico³¹.- proceso considerado indispensable para la continuidad de las operaciones y servicios de la empresa, y

27 Manual de Políticas y Procedimientos de Administración de Riesgos de Operación. EDPYME CREAR Tacna. Pág.05

28 Coopers & Lybrand. “Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)”. Instituto Auditores Internos - España. Ediciones Diaz de Santos S.A. 1997. Pág. 169

29 Coopers & Lybrand. “Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)”. Instituto Auditores Internos - España. Ediciones Diaz de Santos S.A. 1997. Pág. 169

30 Resolución S.B.S. Nro. 006-2002. Reglamento para la Administración de los Riesgos de Operación. Pág.02.

31 Resolución S.B.S. Nro. 006-2002. Reglamento para la Administración de los Riesgos de Operación. Pág.02.

cuya falta o ejecución deficiente puede tener un impacto financiero significativo para la institución.

xxii) Proceso de Gestión³².- Conjunto de acciones emprendidas por la dirección para gestionar una entidad. El sistema de control interno forma parte de dicho proceso y está integrado en él.

xxiii) Riesgo³³.- la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. Es medido en términos de consecuencias y probabilidades.

xxiv) Riesgo de Operación³⁴.- es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de la información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos.

xxv) Seguridad de la Información³⁵.- característica de la información que se logra mediante la adecuada combinación de políticas, procedimientos, estructura organizacional y herramientas informáticas especializadas a efectos que dicha

32 Coopers & Lybrand. "Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)". Instituto Auditores Internos - España. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1997. Pág. 170

33 Administración de Riesgos. Estándar Australiano. Pág. 05

34 Manual de Políticas y Procedimientos de Administración de Riesgos de Operación. EDPYME CREAR Tacna. Pág.05

35 Manual de Políticas y Procedimientos de Administración de Riesgos de Operación. EDPYME CREAR Tacna. Pág.05

información cumpla los criterios de confidencialidad, integridad y disponibilidad.

xxvi) Sistema de Control Interno Eficaz³⁶.- Sinónimo de control interno eficaz.

xxvii) Valores Éticos³⁷.- Valores morales que permiten determinar una línea de comportamiento apropiada en la toma de decisiones. Estos valores deberían basarse en lo que es correcto y no limitarse únicamente a la legalidad.

36 Coopers & Lybrand. "Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)". Instituto Auditores Internos – España, Ediciones Díaz de Santos S.A. 1997, Pág. 170

37 Coopers & Lybrand. "Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)". Instituto Auditores Internos – España, Ediciones Díaz de Santos S.A. 1997, Pág. 170

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la presente investigación se llevó a cabo una investigación de tipo ***Descriptivo – Correlacional***, mediante la cual se buscó describir situaciones, eventos y hechos causados por los riesgos de operación detectados en la Sub Dirección de Licencias de Conducir de Tacna; específicamente, cómo se manifiestan los riesgos de operación provocados por deficiencias en los procesos y las personas de la mencionada institución.

Mediante el estudio descriptivo se buscará especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de los riesgos de operación midiendo, evaluando y recolectando datos sobre los posibles riesgos que se pudieran presentar.

Así mismo, con esta investigación se buscó descubrir si hay correlación entre la causa y el efecto visto en el estudio descriptivo, evaluando la relación que existe entre las variables planteadas, en este caso la *variable independiente: riesgos de operación* y la *variable dependiente: procesos* y midiendo su grado de relación. Tales correlaciones se han

expresado mediante hipótesis que serán sometidas a prueba durante la investigación.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

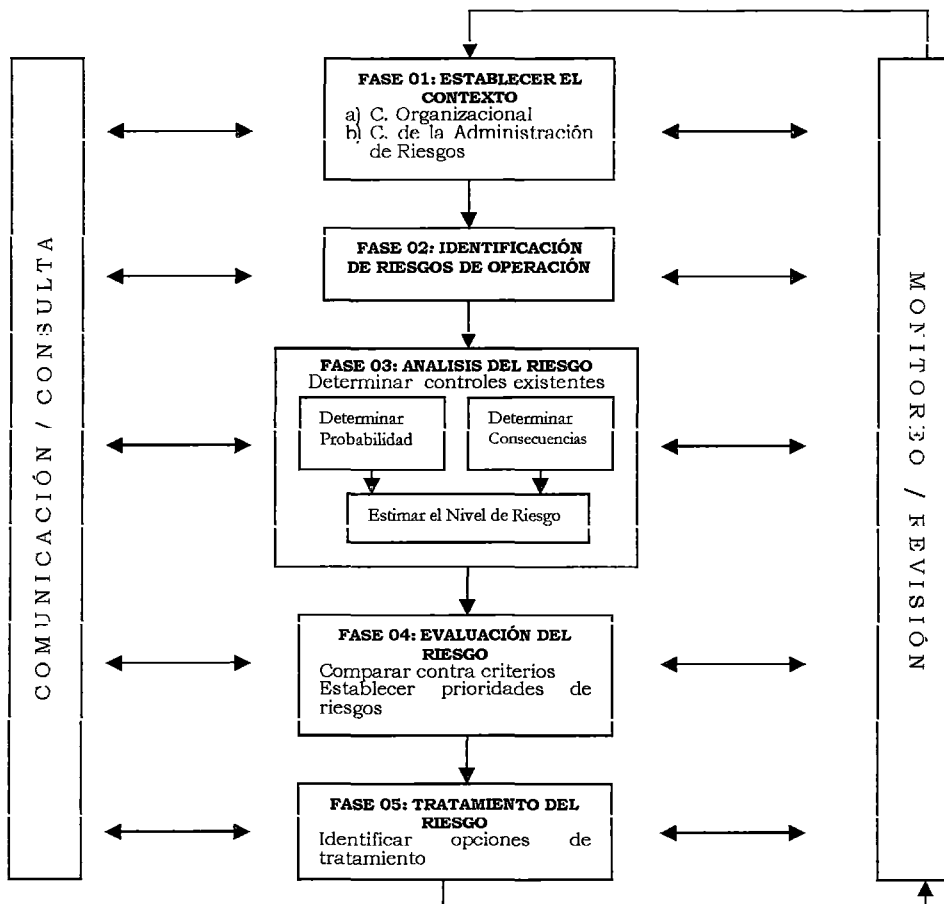
Se utilizó el diseño *no experimental*, debido a que no se llevó a cabo la manipulación de las variables en estudio; esto es, primordialmente sin la manipulación intencional de la variable independiente de la investigación, de hecho no hubieron condiciones o estímulos a los cuales se pudieran exponer los sujetos del estudio, ya que estos fueron observados en su ambiente natural.

Así mismo, no se pretendió construir ninguna situación, sino que más bien, se observaron las situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente durante el periodo que duró la investigación. Con esto se quiere decir, que la variable independiente (riesgos de operación) ya había ocurrido por lo que su manipulación no era posible; por lo tanto no se tuvo control directo sobre dicha variable, ni se pudo influir sobre ella, porque esta variable ya sucedió, al igual que sus efectos en cada uno de los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir.

**3.2.1 Implementación del Procedimiento General y Metodología
Desarrollada para la Administración de los Riesgos Operativos**

Con la finalidad de llevar adecuadamente la investigación, se utilizó el Estándar Australiano AS/NZS 4360:1999 para la Administración de Riesgos de Operación, el cual permitió enmarcar la gestión del riesgo de manera sistemática dentro de la organización. A continuación, se detalla paso a paso el diseño a seguir en la investigación a realizar:

MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN



a) **Fase 01 “Establecer el Contexto”**.- en esta etapa se buscó tener claro el concepto de lo que significan los riesgos de operación y lo que estos implican, de tal forma que se pudo discernir entre los eventos que eran perjudiciales para la institución pudiéndose así determinar el agente que influía en la ocurrencia de los mismos. Así mismo, el contexto organizacional y de administración de riesgos fue establecido, como se aprecia a lo largo de la presente investigación, para definir los parámetros básicos y el alcance para el resto del proceso de administración de riesgos.

➤ **Establecer el Contexto Organizacional:** Al comenzar el estudio de riesgos operativos, fue necesario comprender la Organización, así como su visión, misión y objetivos, tal como se ha visto en el capítulo II parte 2.4 del presente trabajo, en donde se aprecia también aspectos importantes de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, departamento en donde se centró el estudio de la presente tesis, analizando cada una de sus áreas, así como sus funciones y responsabilidades para con la institución.

➤ **Establecer el Contexto de Administración de Riesgos:** Se estableció el alcance y parámetros de la actividad, en este caso la Sub Dirección de Licencias de Conducir en la

cual se aplicó el proceso de administración de riesgos. Así mismo, se establecieron los formatos a utilizar para el registro de la identificación, análisis y tratamiento (plan de acción) de los riesgos de operación.

Ver Anexo N° 02

- b) Fase 02 “Identificación de Riesgos”.**- se buscó identificar los riesgos a administrar. Es importante efectuar una identificación amplia utilizando un proceso sistemático bien estructurado, porque los riesgos potenciales que no se identifican en esta etapa son excluidos de un análisis posterior.

La metodología utilizada para la identificación del riesgo estuvo basada en obtener un eficiente levantamiento de información de cada área a analizar, el mismo que ha sido proporcionado por las personas que ejercen su trabajo, pues son ellos los que más conocen los riesgos a los cuales están expuestos, por ello se estimuló su participación activa, a través de conversaciones con el personal y la aplicación de dos encuestas dirigidas al personal y a los usuarios de la Sub Dirección, que permitieron detectar los procesos con mayores posibilidades de ocurrencia de riesgos de operación.

- c) **Fase 03 “Análisis de Riesgos”**.- los objetivos de análisis son separar los riesgos menores aceptables de los riesgos mayores y proveer datos para asistir en la evaluación y tratamiento de los riesgos. Se llevó a cabo un análisis preliminar para excluir del estudio detallado los riesgos similares o de bajo impacto.

Para analizar los riesgos identificados se buscó conocer a fondo el proceso en el que podía suceder el evento que perjudicaría a la institución. Este conocimiento profundo se logró analizando el proceso a través de flujogramas de procesos, para mapearlo y tenerlo claramente identificado, así se pudo conocer a detalle en que etapa del proceso se encontraba la deficiencia que constituiría un riesgo de operación para la Sub Dirección de Licencias de Conducir.

- d) **Fase 04 “Evaluación de los Riesgos de Operación”**.- la evaluación de riesgos de operación involucró comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos previamente. Como producto de la evaluación de los riesgos de operación, se obtuvo una lista de riesgos con prioridades para una acción posterior.

Para la evaluación de los riesgos de operación se determinaron los siguientes aspectos:

- **Responsable:** Es la persona que se responsabiliza del proceso y que debe estar claramente definida, para que no escape a sus deberes en el cumplimiento de sus obligaciones.

- **Agentes Influyentes:** Son los aspectos que originan el riesgo y para la presente investigación fueron clasificados como: Procesos y Personas.

- **Probabilidad de Ocurrencia:** A través de la determinación de este aspecto se estimó la factibilidad de acontecimiento del riesgo, que sea perjudicial para la institución.

- **Impacto o Consecuencia:** Este aspecto nos indicó cual sería el efecto que tendría la ocurrencia del suceso en la institución. De tal manera que sepamos cuales son los eventos que realmente afectarían su normal operatividad.

- **Nivel de Riesgo:** Este aspecto se obtuvo como resultado de cruzar dos variables; la de probabilidad de ocurrencia y la de impacto o consecuencia. Las mismas que al ser intersectadas en una matriz de riesgos, dan como resultado el *Nivel del Riesgo*.

e) **Fase 05 “Tratamiento de los Riesgos”**.- el tratamiento de los riesgos involucró identificar el rango de opciones para tratar los riesgos, evaluar esas opciones, preparar planes para tratamiento de los riesgos e implementarlos.

➤ **Identificar Opciones para Tratamiento de los Riesgos:**

- a. Evitar el riesgo decidiendo no proceder con la actividad que probablemente generaría el riesgo (cuando esto es practicable).
- b. Reducir la probabilidad de la ocurrencia.
- c. Reducir las consecuencias.
- d. Transferir los riesgos

➤ **Evaluar Opciones de Tratamiento de los Riesgos:** Las opciones fueron evaluadas sobre la base del alcance de la reducción del riesgo, y el alcance de cualquier beneficio u oportunidad adicional creados tomando en cuenta los criterios. La selección de la opción más apropiada involucró balancear el costo de implementar cada opción contra los beneficios derivados de la misma.

➤ **Preparar e Implementar Planes de Tratamiento:**

Mediante la preparación e implementación del plan de tratamiento se buscó identificar las responsabilidades, el

programa a seguir mediante acciones propuestas, el requerimiento de recursos, los plazos establecidos y el seguimiento que se daría a los resultados esperados de los tratamientos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

En este caso, se efectuaron 02 encuestas, la primera dirigida al personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir y la segunda estuvo dirigida hacia el público usuario de la misma.

Por lo tanto, las poblaciones en estudio fueron las siguientes:

- a) **Población total del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir:**

POBLACIÓN : N = 10

- b) **Población del público usuario de la Sub Dirección de Licencias de Conducir:** comprendida del promedio de usuarios que efectuaron tramitaciones en un periodo de 06 meses desde el mes de junio al mes de noviembre de 2004.

Así tenemos:

Junio	:	900
Julio	:	1 156
Agosto	:	963
Septiembre	:	873
Octubre	:	780
Noviembre	:	<u>607</u>
TOTAL	:	5 279

El resultado se obtuvo de la información que fue brindada por personal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, referente a la cantidad de usuarios atendidos en un lapso de seis meses por la Sub Dirección de Licencias de Conducir, obteniéndose como resultado la cantidad de 5279 usuarios, la cual nos permitió obtener un promedio que se tomó como población, el mismo que se detalla a continuación.

POBLACIÓN ESTIMADA:

$$N = \frac{5279}{6}$$

$$N = 879,83 \cong 880$$

3.3.2 Muestra

a) Encuestas dirigidas al personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir: En este caso por ser de suma importancia para la investigación, es que se aplicó la encuesta al total de los miembros del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir por lo que la muestra es igual que la población, debido a lo cual no ha sido necesario la aplicación de ninguna fórmula para obtenerla. Así tenemos:

MUESTRA : n = 10

b) Encuestas dirigidas al público usuario de la Sub Dirección de Licencias de Conducir: Para el caso de las encuestas efectuadas al público usuario de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, se obtuvo una muestra aleatoria simple de 133 usuarios. Esta muestra fue obtenida con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de $\pm 8\%$ en la estimación. En este caso los datos son como sigue:

n = muestra

N = 880 (población)

E = 0,08 (margen de error)

Fórmula:

$$n = \frac{N}{((N-1)E^2)+1}$$

$$n = \frac{880}{[(880-1)0,08^2]+1}$$

$$n = 132,81 \cong 133$$

Esta cantidad obtenida fue la muestra a considerar en la aplicación de las encuestas dirigidas a los usuarios de la Sub Dirección de Licencias de Conducir. Sin embargo, al finalizar el mes de Diciembre de 2004 se obtuvo la cantidad exacta de usuarios atendidos (560) por la Sub Dirección en ese mes con la cual se procedió a estimar el margen de error verdadero con que se trabajó para la muestra obtenida anteriormente. Así tenemos:

$$n = 133$$

$$N = 560 \text{ (población)}$$

$$E = \text{¿? (margen de error)}$$

Fórmula:

$$E = \sqrt{\frac{\frac{N}{n} - 1}{(N-1)}}$$

$$E = \sqrt{\frac{\frac{560}{133} - 1}{(560 - 1)}}$$

$$E = 0,076 \cong 7,6\%$$

Finalmente, podemos apreciar que con la muestra utilizada de 133 se alcanzó un margen de error de 7,6%.

3.4 INSTRUMENTOS

3.4.1 Encuestas

Para la presente investigación se aplicaron dos encuestas; a fin de establecer las posibles deficiencias en los procesos que determinarán la ocurrencia de riesgos de operación existentes o potenciales en la Sub Dirección de Licencias de Conducir. La primera encuesta fue dirigida al personal de la Sub Dirección y fue la más significativa pues gracias a ella se pudo determinar qué procesos presentaban mayores deficiencias; sin embargo, se vio por conveniente aplicar también, a manera complementaria, una segunda encuesta dirigida en este caso al público usuario, y aunque no menos importante que la primera, la finalidad de ésta última fue más bien para reforzar algunos aspectos previamente contestados por el personal y verificar desde un punto de vista externo cómo son considerados en su conjunto los procesos de la

Sub Dirección de Licencias de Conducir, así como la opinión que tiene el usuario de la calidad de atención y servicio del personal, entre otros aspectos.

De acuerdo a la información que se deseaba obtener se diseñaron los formatos de ambas encuestas.

Ver Anexo N° 03

3.4.2 Observación Directa

3.4.2.1 Mapeo de Procesos

Otro mecanismo para gestionar los riesgos es el mapeo de procesos a través de flujogramas que logren mostrar una fotografía del proceso previamente detectado con el fin de determinar en qué fase del proceso se ubica la causa básica que origina el riesgo de operación.

Una vez culminada esta labor de identificación se procedió a plantear mejoras a los procesos analizados mediante planes de acción para contrarrestar los riesgos de operación encontrados en ellos.

3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de la información ha tenido un rol muy importante para el desarrollo de la presente investigación, la misma que luego de recolectada ha sido procesada y analizada para determinar conclusiones puntuales con respecto a los objetivos específicos y así plantear soluciones minimizando el margen de error en la toma de decisiones.

Las técnicas para la recolección de datos que se utilizaron fueron las siguientes:

3.5.1 Técnica Documental:

Mediante el análisis de bibliografía específica como libros sobre metodología de la investigación; documentos oficiales como el emitido por la Superintendencia de Banca y Seguros, el Comité de Basilea, etc.; reportes de instituciones como la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna y la EDPYME CREAR Tacna, que sirvieron de guía para el desarrollo de la investigación; páginas en Internet, etc.

Así también se recopilaron datos mediante la revisión de documentos oficiales de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, ahondando específicamente en todo lo concerniente a la Sub Dirección de Licencias de Conducir, tales

como: el Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones, Texto Único de Procesos Administrativos, entre otros.

3.5.2 Técnica de la Encuesta:

Mediante la aplicación de dos encuestas dirigidas al personal que labora en la Sub Dirección de Licencias de Conducir de Tacna así como al público usuario de la misma dependencia, los mismos que fueron ejecutados personalmente con la finalidad de que la información obtenida sea lo más directa, objetiva y veraz posible, para lo cual se hizo uso de preguntas cerradas aplicando preguntas dicotómicas (sí o no), cerradas con varias alternativas de respuesta y algunas preguntas con respuestas abiertas.

Gracias a la aplicación de estas encuestas se logró determinar las causas que ocasionan la mayoría de los riesgos de operación a que puede estar propensa la Sub Dirección de Licencias de Conducir, así como los procesos con mayores posibilidades de contener estos riesgos.

3.5.3 Técnica de la Observación:

Esta técnica se dio de manera permanente durante la investigación, gracias a esta técnica se logró observar el comportamiento de las unidades de análisis mediante la

preparación de estrategias orientadas a captar información concreta, a precisar el escenario donde este se desarrolla, la conducta de las personas (personal y usuarios), entre otros aspectos que ayudaron a terminar de identificar los riesgos de operación que presentaban los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir.

3.6 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

3.6.1 Fuentes de Datos

Las fuentes de datos utilizadas fueron:

- Encuestas aplicadas al personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir.

- Encuestas dirigidas al público usuario de la Sub Dirección de Licencias de Conducir.

- Mapeo de procesos mediante flujogramas de los procedimientos que presentaron mayor nivel de riesgo.

- Documentación concerniente a la Sub Dirección de Licencias de Conducir como el Manual de Organización y Funciones y el Reglamento del Organización y Funciones, entre otros.

3.6.2 Análisis e Interpretación

Se calculó el Coeficiente de Correlación de Spearman, para evaluar la posible asociación entre las dos variables, en este caso la variable independiente (riesgos de operación) y la variable dependiente (procesos). De esta forma se logró describir en forma cuantitativa el grado de asociación entre los fenómenos estudiados.

Así mismo, se efectuó también la representación gráfica de los porcentajes con la finalidad de propiciar un mayor entendimiento y claridad de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE DATOS

4.1 RIESGOS DE OPERACIÓN EN LOS PROCESOS DE LA SUB DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR

Con la finalidad de obtener la información básica para probar las hipótesis planteadas, se aplicaron 10 mediciones (encuesta al total del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir) y a manera complementaria se efectuaron 133 mediciones (encuesta dirigida al público usuario de la Sub Dirección de Licencias de Conducir), las mismas que han sido representadas mediante cuadros y gráficos.

La información obtenida ha permitido describir los datos y establecer su relación con las variables independiente (riesgos de operación) y dependiente (procesos), así como con otras variables intervinientes (carencia y pérdida documentaria; funciones y procedimientos; capacitación de personal; etc.) para posteriormente efectuar un análisis estadístico que va a permitir validar la hipótesis general en estudio, tal como se podrá observar más adelante.

Seguidamente, se presentan y discuten los datos obtenidos mediante la investigación efectuada.

4.1.1 Resultados de la encuesta dirigida al personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir:

- **Pregunta N° 01:** ¿Su trabajo se ve afectado por carencia o pérdida de documentación importante?

CUADRO N° 01:

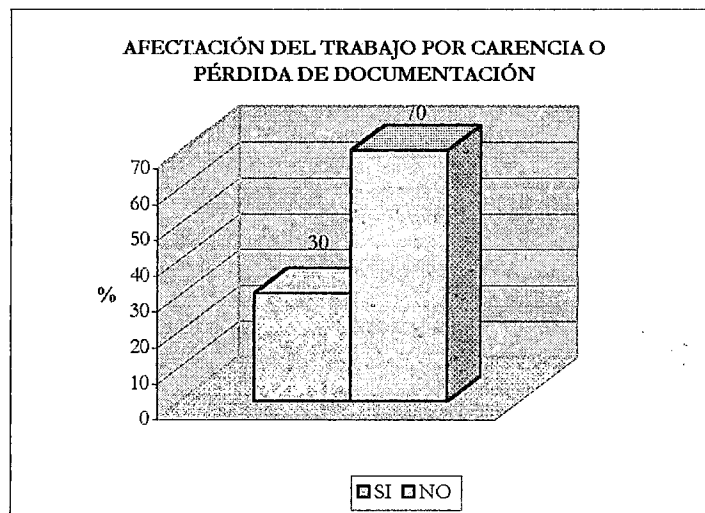
AFECCIÓN DEL TRABAJO POR CARENCIA O PÉRDIDA DE DOCUMENTACIÓN		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Si	3	30
No	7	70
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir Encuestado

Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 01:



Base: Total de encuestados (10)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

En el gráfico N° 01, podemos ver que la posibilidad de que el trabajo del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir se vea afectado por la ocurrencia de pérdida o carencia documentaria, es de 30%, frente a un 70% que manifiesta que no presenta esa dificultad.

Al respecto, se puede afirmar que este factor no es determinante para la ocurrencia de algún tipo de riesgo de operación por ser mínima la frecuencia en que se estaría dando, no obstante hay que tener en cuenta para acciones futuras un mejor control de la documentación del área a fin de contrarrestar ese 30% que si manifiesta problemas al momento de requerir una determinada documentación.

Cabe resaltar, que se observó durante la investigación un considerable desorden en cuanto a archivo de documentación, ya sea permanente o temporal, esto si constituye un aspecto a considerar por la institución, pues puede ocasionar pérdida de documentos importantes sobre todo si se trata de expedientes entregados por los usuarios que llegan a la Sub Dirección con la finalidad de tramitar su licencia de conducir, esto último si constituiría un riesgo de operación a tomar en cuenta por la Sub Dirección de Licencias y la Dirección Regional.

- **Pregunta N° 02:** ¿Cuenta la Sub Dirección de Licencias de Conducir con un Manual de Procedimientos?

CUADRO N° 02:

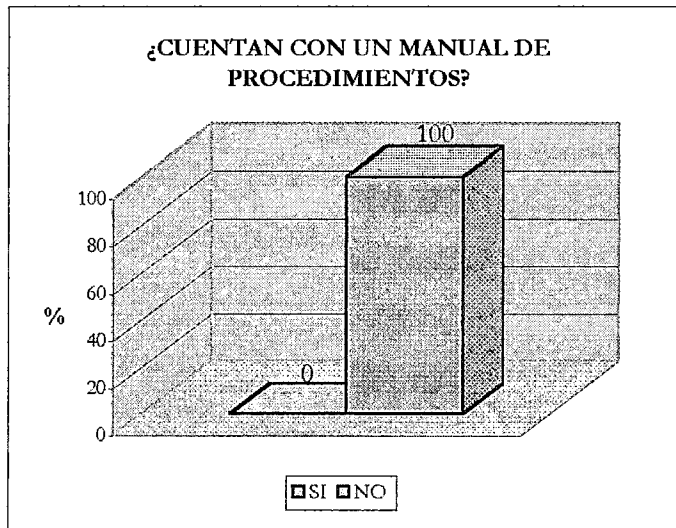
¿CUENTAN CON UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Si	0	0
No	10	100
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir Encuestado

Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 02:



Base: Total de encuestados (10)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

En el gráfico N° 02, se puede apreciar que el 100% del personal ha manifestado que no cuentan con un Manual de Procedimientos del área, esto implica que cada miembro del personal ha tenido que ejecutar los procedimientos en forma empírica, durante su tiempo de permanencia en el área, amparándose muchas veces en los más antiguos para orientarse en cuanto a los procesos que les corresponden.

En cuanto a documentación concerniente al área, la Sub Dirección de Licencias de Conducir, actualmente cuenta sólo con el Manual de Organización y Funciones y el Reglamento de Organización y Funciones; en cuanto al Texto Único de Procedimientos Administrativos, fue entregada una copia del mismo a la secretaría de la Dirección de Circulación Terrestre, pero por el desorden y descuido en que están inmersos, éste último documento se encuentra extraviado.

- **Pregunta N° 03:** Si su respuesta a la anterior pregunta fue NO, ¿considera que el no contar con un Manual de Procedimientos le puede ocasionar cometer errores en el momento de realizar sus actividades laborales diarias?

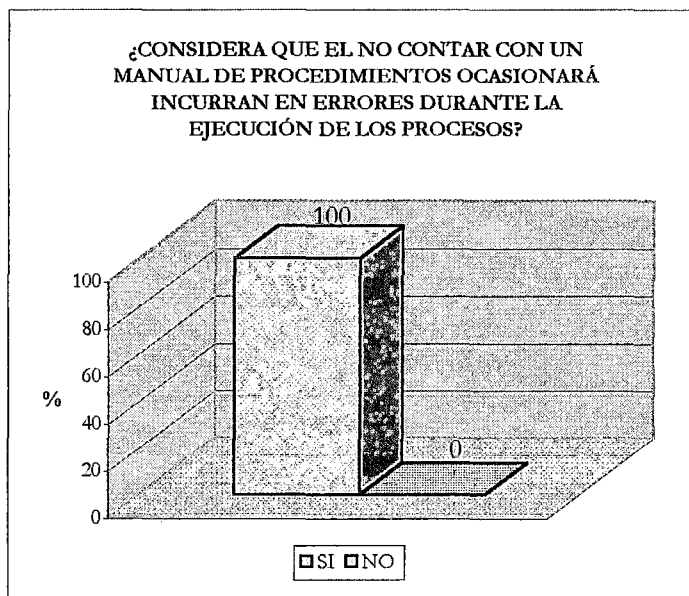
CUADRO N° 03:

¿CONSIDERA QUE EL NO CONTAR CON UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OCASIONARÁ INCURRAN EN ERRORES DURANTE LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS?		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Si	10	100
No	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir Encuestado
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 03:



Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

En el gráfico N° 03, podemos ver como en opinión de los mismos miembros del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir (100%), consideran la carencia del Manual de Procedimientos como una de las causantes de que se incurra en errores en el momento de efectuar sus labores diarias.

De acuerdo a este resultado podemos decir, que el no contar con un Manual de Procedimientos no sólo es una deficiencia grave para la institución, sino que también es la causante de que haya desorden e incumplimiento en la ejecución de los procesos debido a la informalidad que ocasiona en éstos, constituyendo esto un considerable riesgo de operación, que puede manifestarse con más fuerza en el momento de hacer cambios de personal, debido a que éste no cuenta con orientación alguna para sentirse preparado al momento de efectuar su trabajo diario.

- **Pregunta N° 04:** ¿Cree Ud. que algunos de los miembros del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir incumplen parcial o totalmente las funciones establecidas dentro del Manual de Organización y Funciones?

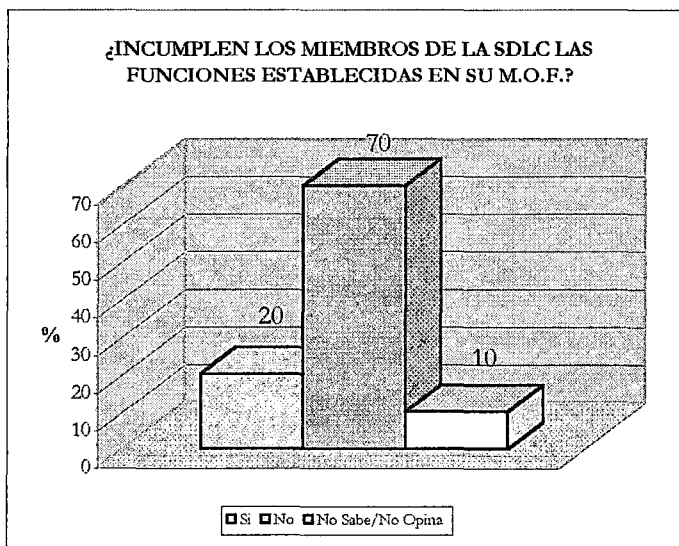
CUADRO N° 04:

¿INCUMPLEN LOS MIEMBROS DE LA SDLC LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS EN SU M.O.F.?		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Si	2	20
No	7	70
No sabe/No opina	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir Encuestado Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 04:



Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

Podemos apreciar, según el gráfico N° 04, que un 70% del personal considera que se cumplen a cabalidad las funciones que les han sido establecidas, sin embargo sólo un 20% opina que si se incumplen algunas funciones en el área.

Por otro lado, es importante resaltar que hubo un 10% que manifestó que no podía opinar al respecto pues jamás se le había alcanzado copia de ningún manual (MOF), al respecto, al ser consultados los demás miembros sobre si se les había alcanzado el documento, no todos lo tenían y a muchos se les había extraviado. Esto demuestra la informalidad y desorden que impera en la Sub Dirección, causante del bajo nivel que presenta el cual se ve reflejado en la pésima calidad de servicio y la poca organización que presentan en cada una de sus actividades laborales.

- **Pregunta N° 05:** Si su respuesta a la anterior pregunta fue SI, ¿qué funciones cree Ud. que son incumplidas?

CUADRO N° 05:

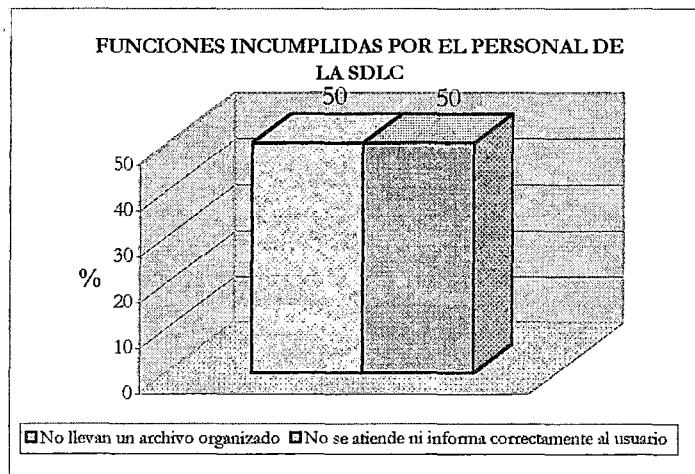
FUNCIONES INCUMPLIDAS POR EL PERSONAL DE LA SDLC		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
No llevan un archivo organizado	1	50
No se atiende ni informa correctamente al usuario	1	50
TOTAL	2	100

Puente: Elaboración propia.

Base: Total del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir que considera se incumplen las funciones establecidas en el M.O.F.

Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 05:



Base: Total de encuestados (02)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

En el gráfico N° 05 se puede apreciar la respuesta que dieron los miembros del personal que contestaron afirmativamente a la pregunta N° 04; al respecto, podemos apreciar que de los miembros del personal que manifestaron que consideraban que no se cumplían en su totalidad las funciones que se les había designado, el 50% opinó que no se lleva un archivo organizado y el otro 50% considera que no se brinda una buena atención ni se le da la adecuada información al público usuario que se acerca a efectuar sus trámites en la Sub Dirección.

Efectivamente, se ha observado que no hay orden en el archivo de documentación de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, siendo causante esto de que muchas veces se extravíe documentación importante tanto de la Sub Dirección como de los usuarios. En cuanto a la atención brindada, lamentablemente no se ha cultivado una cultura de atención al usuario en donde la preocupación principal sea la de brindar un servicio de calidad, sino más bien, se da una atención hostil y escasa orientación al usuario durante su tramitación.

- **Pregunta N° 06:** ¿Cree Ud. que cuentan con formatos apropiados para el ingreso de datos del usuario en el sistema?

CUADRO N° 06:

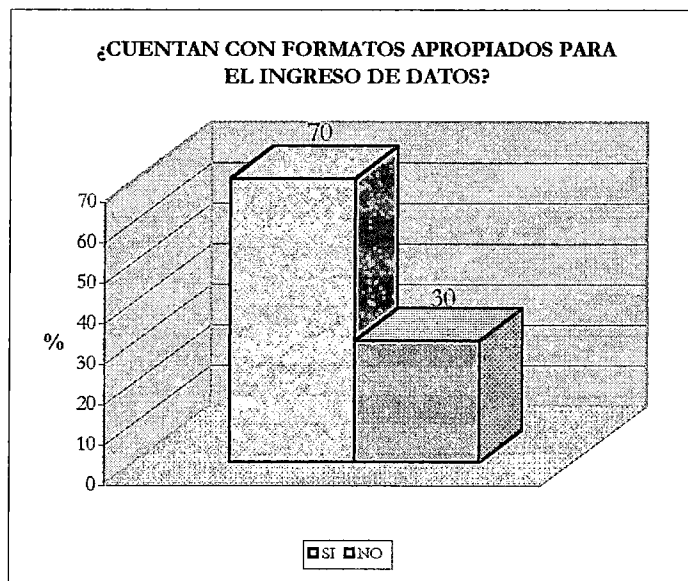
¿CUENTAN CON FORMATOS APROPIADOS PARA EL INGRESO DE DATOS?		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Si	7	70
No	3	30
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir Encuestado

Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 06:



Base: Total de encuestados (10)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

Podemos apreciar en el gráfico N° 06, que el 70% del personal está conforme con los formatos que actualmente utilizan para la recopilación de información del usuario que posteriormente es ingresada en la base de datos nacional y local. Esto frente a un 30% que considera que estos formatos ya están obsoletos y se les debería renovar, tal es el caso del formato para récord del conductor, que según el responsable de su emisión debería ser más pequeño y claro en los datos que allí se detallan, entre otros.

Cabe resaltar que estos formatos son remitidos desde la sede central, por lo que ya han sido preestablecidos por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

- **Pregunta N° 07:** Califique cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la SDLC, de acuerdo a la siguiente escala: 1=Deficiente; 2=Regular; 3=Bueno.

CUADRO N° 07:

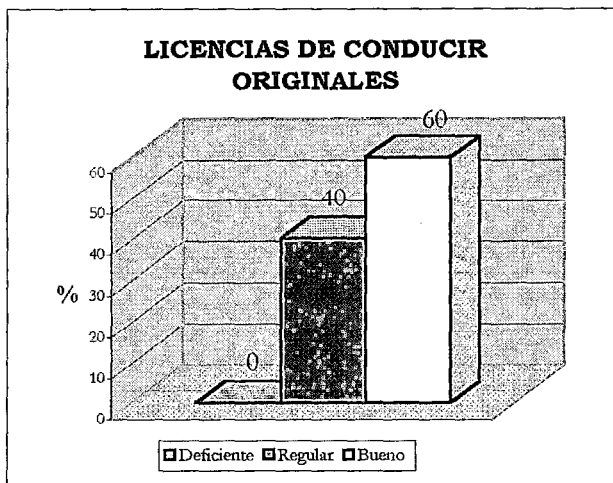
CALIFICACIÓN POR CADA PROCESO DE LA SUB DIR. DE LICENCIAS								
RESPUESTA	DEFICIENTE		REGULAR		BUENO		TOTAL	
	Base Real	%	Base Real	%	Base Real	%	Base Real	%
Licencias de conducir originales	0	0	4	40	6	60	10	100
Duplicado de licencias de conducir	0	0	8	80	2	20	10	100
Revalidación de licencias de conducir	0	0	8	80	2	20	10	100
Recategorización de licencias de conducir	1	10	5	50	4	40	10	100
Canje de licencias de conducir	0	0	7	70	3	30	10	100
Expedición de récord del conductor	0	0	3	30	7	70	10	100
Rectificación de datos del usuario	2	20	3	30	5	50	10	100
Anulación de Licencias de Conducir	0	0	7	70	3	30	10	100
Recepción, Registro y Custodio de Licencias de Conducir Decomisadas	0	0	2	20	8	80	10	100
Elaboración de la Estadística mensual de Sancionados	0	0	4	40	6	60	10	100
Recepción y atención de Solicitudes de Reclamos del Usuario	1	10	7	70	2	20	10	100
Toma y evaluación de los exámenes teórico - prácticos a postulantes	0	0	3	30	7	70	10	100
Recepción, verificación y clasificación del expediente del postulante	0	0	2	20	8	80	10	100
Sanción y registro del conductor infractor	0	0	4	40	6	60	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir Encuestado

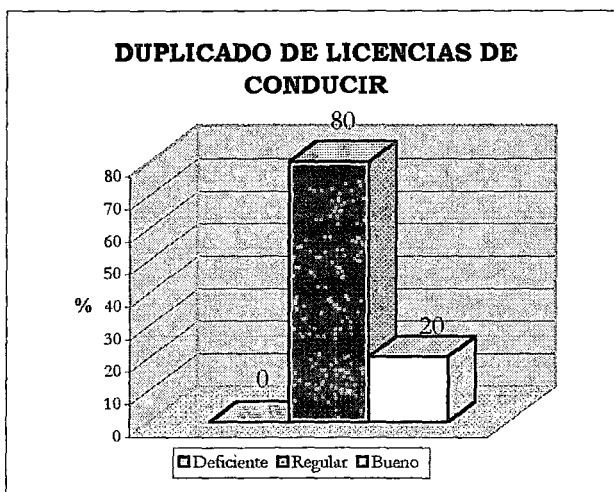
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07-1:



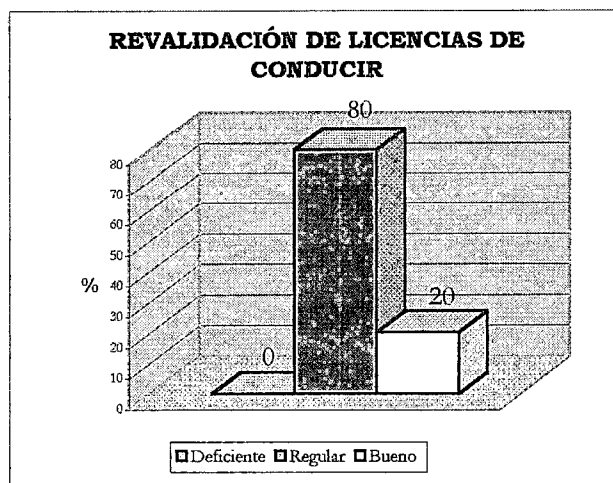
Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07-2:



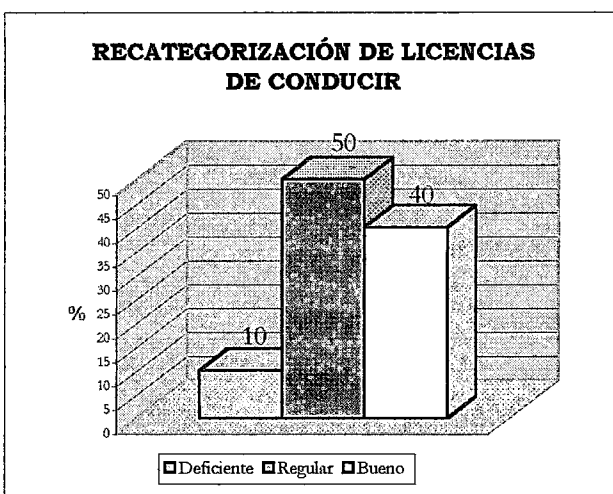
Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07-3:



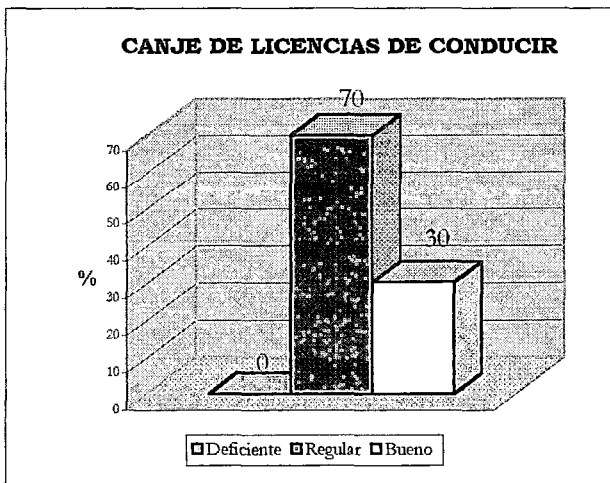
Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07-4:



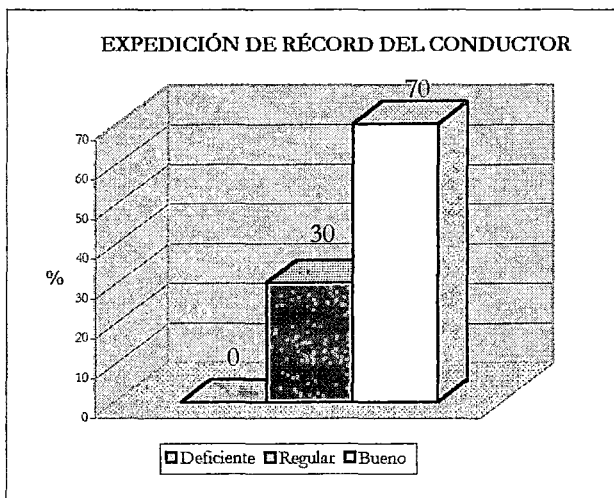
Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07-5:



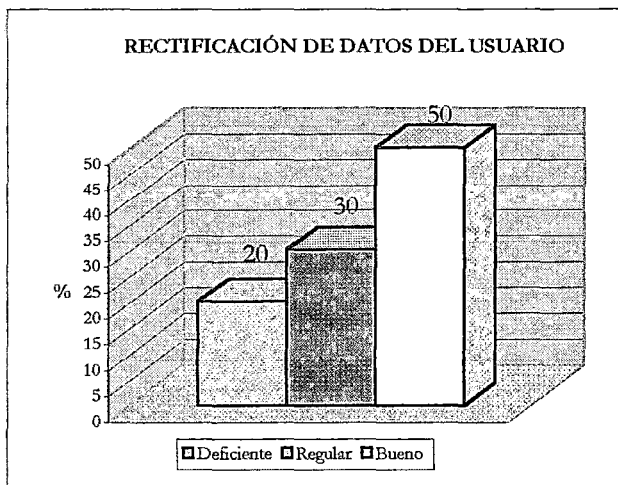
Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07-6:



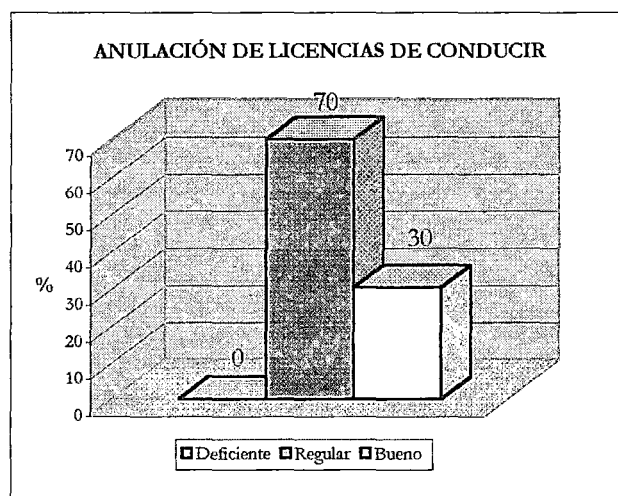
Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07-7:



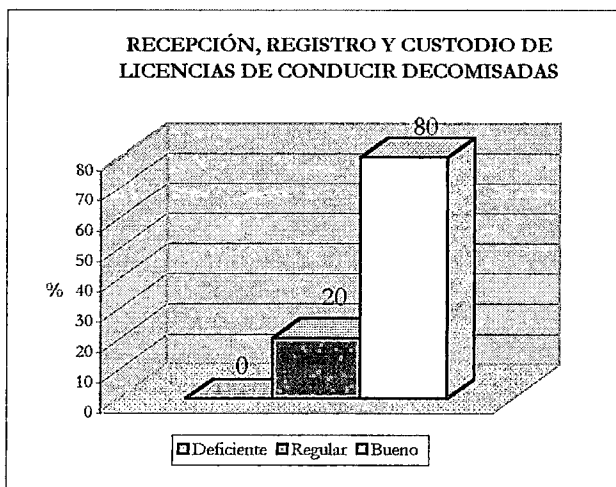
Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07-8:



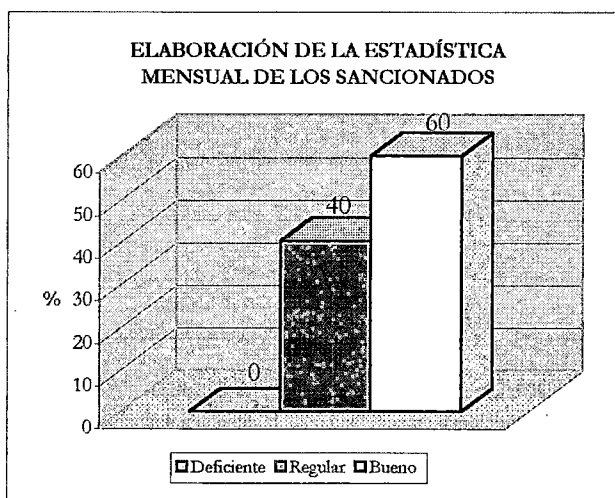
Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07-9:



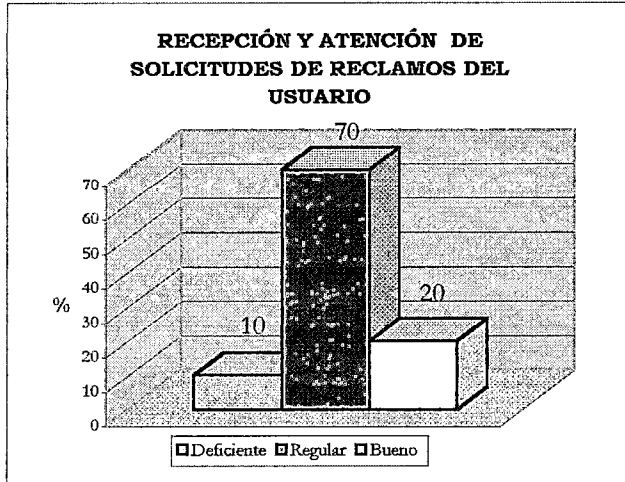
Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07-10:



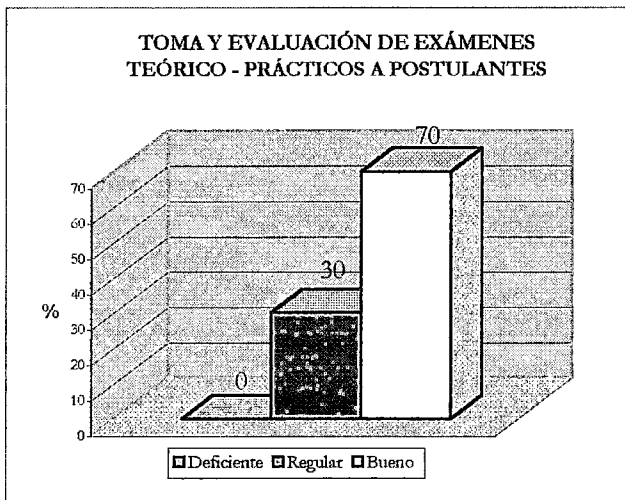
Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07-11:



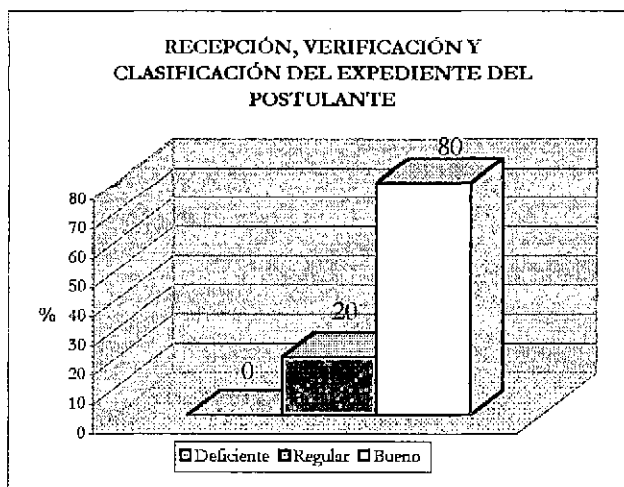
Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07-12:



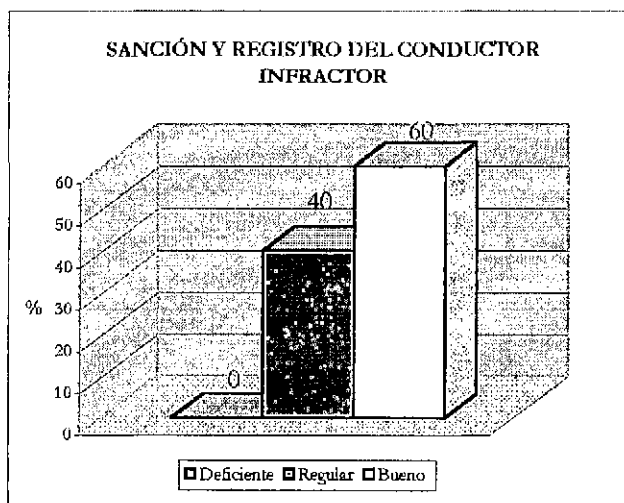
Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07-13:



Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07-14:



Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

Para la graficación de los resultados debido a que la presente pregunta constituye una serie de respuestas múltiples, se ha visto por conveniente graficar cada uno de los catorce procesos desarrollados en la Sub Dirección de Licencias de Conducir, los mismos que han sido objeto de estudio en la presente investigación.

Al respecto, vemos que no hay una marcada diferencia entre los procesos que se considera son regulares y los que son buenos (con 6 y 8 procesos respectivamente), esto deja mucho que desear, ya que hay un alto índice de procesos que no están siendo llevados correctamente, y esto en opinión del mismo personal que los ejecuta.

En este caso se debe hacer un diagnóstico exhaustivo de estos procesos en donde predomina la calificación de regulares para buscar la mejora de los mismos y poder determinar cuál es la verdadera causa de que no estén siendo bien ejecutados, si tal vez es el proceso en sí el que presenta las deficiencias o tal vez, es el mismo personal quien no se desempeña idóneamente de acuerdo a las exigencias de la institución; o una combinación de ambas posibilidades.

Entre los procesos que el personal califica con más alto puntaje entre la categoría “regulares” se pueden apreciar los siguientes: expedición de licencias de conducir duplicadas, revalidación de licencias de conducir, recategorización de licencias de conducir, canje de licencias de conducir, anulación de licencias de conducir, recepción y atención de solicitudes de reclamos del usuario, estos procesos en su mayoría están considerados entre los más significativos para la Sub Dirección, por lo que hay que poner mucho énfasis en su mejoramiento para bien de la institución y del público usuario. Finalmente tenemos entre los procesos calificados como “buenos” a: expedición de licencias de conducir originales, expedición del récord de conductor, rectificación de datos del usuario, recepción, registro y custodio de licencias de conducir, elaboración de la estadística mensual de los sancionados, proceso de toma y evaluación de los exámenes teórico – prácticos a postulantes, recepción, verificación y clasificación del expediente del postulante; y, sanción y registro del conductor infractor.

- **Pregunta N° 08:** ¿Considera Ud. que la Institución se preocupa por dar charlas o cursos de capacitación para el personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir?

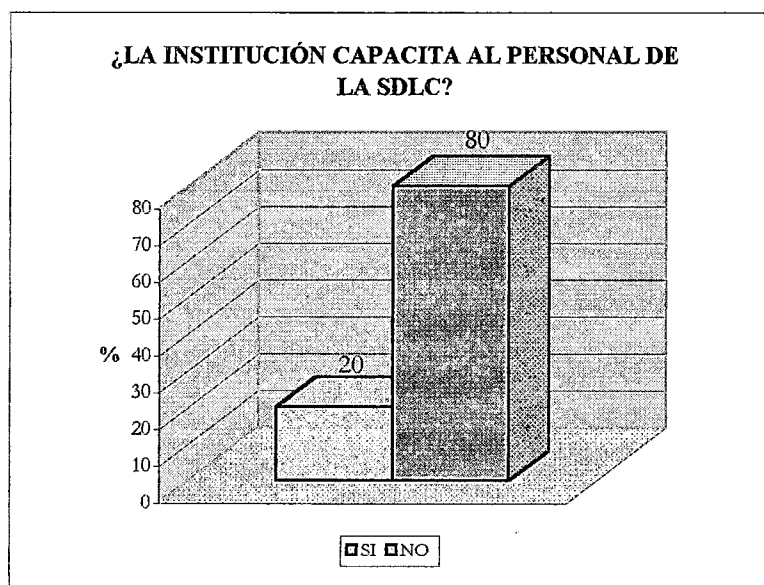
CUADRO N° 08:

¿LA INSTITUCIÓN CAPACITA AL PERSONAL DE LA SDLC?		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Si	2	20
No	8	80
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir encuestado Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 08:



Base: Total de encuestados (10)
Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

Este gráfico nos indica claramente el descontento que hay en el personal en cuanto a capacitación se refiere, debido a que un 80% siente que la institución no se preocupa por brindarle charlas o cursos, sumiéndolos en un gran estancamiento, el mismo que se ve reflejado en la labor diaria de cada uno de estos trabajadores.

Sólo un 20% considera que la institución ha invertido en su capacitación, cantidad que representa a una notable minoría.

Este aspecto es muy perjudicial no sólo para el trabajador sino también para la entidad, ya que el estancamiento que ocasiona en su personal, se refleja directamente en el desarrollo de sus actividades laborales diarias, siendo una de las causas de que sus procesos se encuentren considerados como deficientes o regulares, así como también se ve reflejado en el trato al público usuario el cual constantemente se ve afectado por este hecho, todo esto no hace más que perjudicar el prestigio de la institución.

- **Pregunta N° 09:** ¿Cuándo fue la última vez que Ud. fue capacitado por la Institución?

CUADRO N° 09:

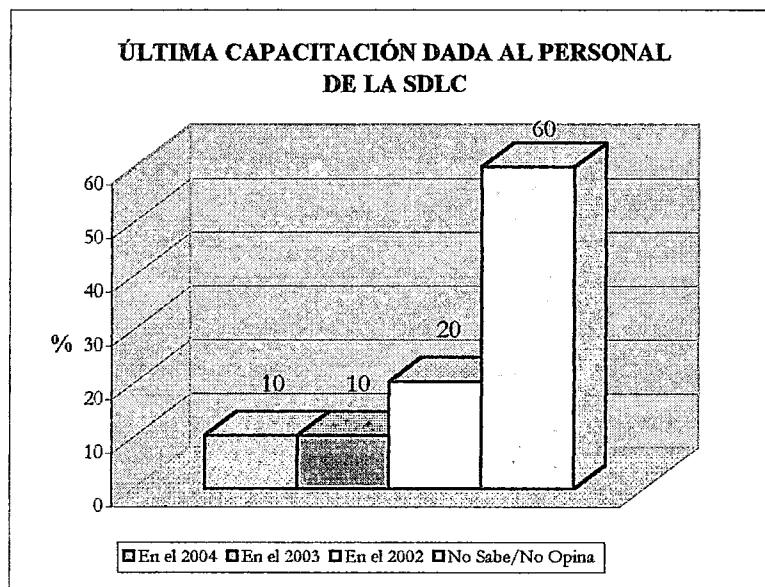
AÑO DE LA ÚLTIMA CAPACITACIÓN DADA AL PERSONAL DE LA SDLC		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
En el 2004	1	10
En el 2003	1	10
En el 2002	2	20
No sabe/No opina	6	60
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir encuestado

Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 09:



Base: Total de encuestados (10)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

Podemos observar en el gráfico N° 09, que un 20% del personal manifestó que fue capacitado en el año 2002, frente a un 10% que lo hizo en el 2004 y otro 10% en el 2003.

Sin embargo, el 60% restante, considera que no ha sido capacitado en los últimos 5 años (periodo comprendido desde el 2000 al 2004), esto resulta muy preocupante y deja en manifiesto que la Institución verdaderamente no se preocupa por la superación de sus empleados ni por la calidad de servicio que se pueda brindar, entre otros varios aspectos totalmente perjudiciales para la Sub Dirección de Licencias de Conducir y en general para toda la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

- **Pregunta N° 10:** ¿Cuáles fueron los cursos o charlas que le brindó la Institución?

CUADRO N° 10:

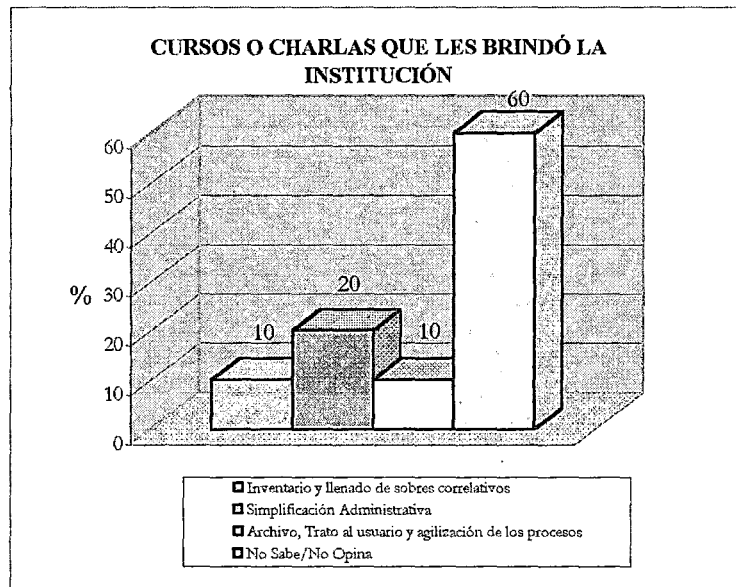
CURSOS O CHARLAS QUE LES BRINDÓ LA INSTITUCIÓN		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Inventario y llenado de sobres correlativos	1	10
Simplificación Administrativa	2	20
Archivo, Trato al usuario y agilización de los procesos	1	10
No sabe/No opina	6	60
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir encuestado

Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 10:



Base: Total de encuestados (10)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

Entre los cursos o charlas brindadas por la institución al personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir el 10% llevó la charla sobre inventario y llenado de sobres correlativos; un 20% asistió a un curso sobre simplificación administrativa; otro 10% fue capacitado en cuanto a archivo, trato al usuario y agilización de los procesos; sin embargo, vemos que un significativo 60% se abstuvo de responder a esta pregunta debido a que simplemente no recuerdan que curso o charla fue la última que se les dio.

Esto se aprecia en el deficiente desempeño del personal durante el desarrollo de sus actividades laborales con lo cual se comprueba que no han sido captados ni asimilados debidamente los cursos brindados en alguna oportunidad, por más de la mitad del personal, siendo una total pérdida para la institución pues finalmente esos conocimientos no son aplicados en ella.

- **Pregunta N° 11:** ¿Considera que se cuenta con adecuada cantidad de personal para el desarrollo de los diversos procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir?

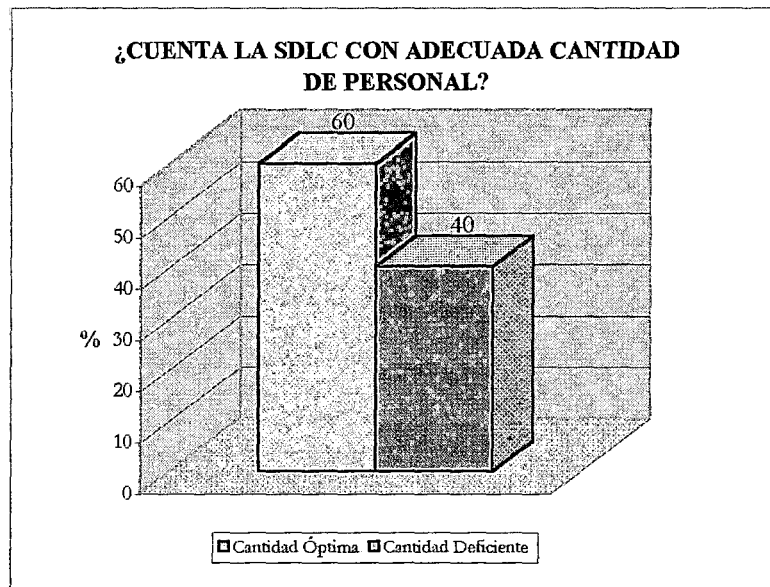
CUADRO N° 11:

¿CUENTA LA SDLC CON ADECUADA CANTIDAD DE PERSONAL?		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Cantidad Óptima	6	60
Cantidad Deficiente	4	40
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir encuestado Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 11:



Base: Total de encuestados (10)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

En el gráfico N° 11 se puede apreciar, que el 60% del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, está conforme con la cantidad de trabajadores que laboran en ella, no considerando necesario reforzar ninguna de sus áreas. Sin embargo, hay un 40% que considera se debería contar con más personal, ya que en horas clave o de mayor afluencia de usuarios, se ven limitados para brindar una mejor y más rápida atención, ocasionando esto, aglomeraciones y desorden en las diversas ventanillas de la Sub Dirección.

Ante los resultados de esta pregunta y luego de la investigación efectuada, se puede agregar que no se considera falte personal en la Sub Dirección, sino más bien, se observa la carencia de un desempeño más eficiente por parte del personal que actualmente labora en ella, esto se ve reflejado en una atención poco ágil y dinámica, que conlleva a que el usuario pierda gran parte del tiempo efectuando su trámite, causando malestar, aglomeración y desorden en general.

- **Pregunta N° 12:** ¿Considera que se cuenta con suficiente material logístico para facilitar el fluido desarrollo de las labores del personal de la Sub Direc. de Lic. de Conducir?

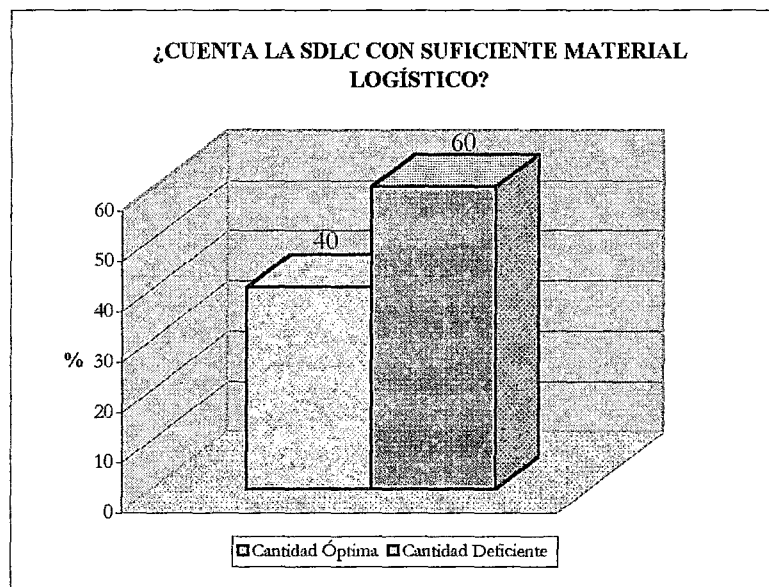
CUADRO N° 12:

¿CUENTA LA SDLC CON SUFICIENTE MATERIAL LOGÍSTICO?		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Cantidad Óptima	4	40
Cantidad Deficiente	6	60
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir encuestado Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 12:



Base: Total de encuestados (10)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

En el gráfico N° 12 podemos apreciar, que sólo un 40% del personal está conforme con la cantidad de recursos materiales con que disponen para el desarrollo de sus actividades laborales diarias; frente a un 60% que manifestó su inconformidad ya que el material que les es alcanzado es insuficiente para la cantidad de procesos de las diferentes áreas de la Sub Dirección.

Ante este hecho podemos agregar, que efectivamente la mayoría del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, en este caso 8 miembros que comparten una misma oficina, cuentan solamente para su uso con 4 computadoras, una impresora matricial, 3 escritorios, 1 mesa y 3 estantes; por lo que definitivamente no se pueden abastecer del suficiente material logístico que se les ha otorgado, así mismo, en cuanto a papelería, esta es entregada al Sub Director y compartida por todos los miembros de la oficina, no se lleva a cabo una distribución equitativa de la misma para cada trabajador, por lo que generalmente no les alcanza para culminar el mes.

4.1.2 Resultados de la encuesta dirigida al público usuario de la Sub Dirección de Licencias de Conducir:

➤ **Pregunta N° 01: Edad**

CUADRO N° 01:

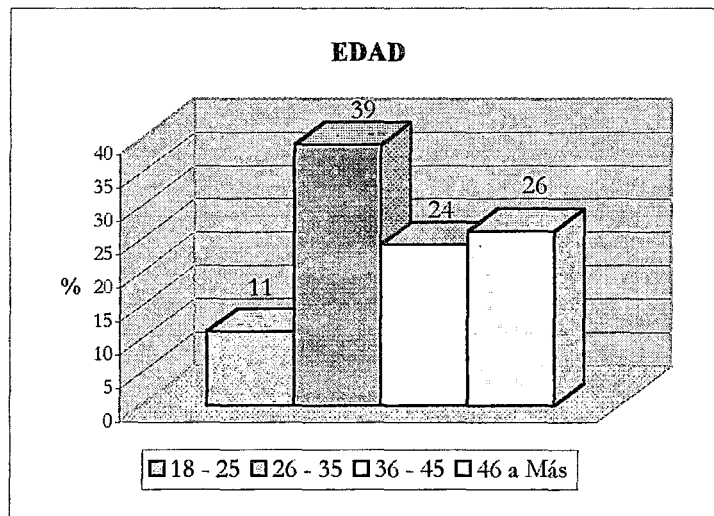
EDAD		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
18 - 25	15	11
26 - 35	52	39
36 - 45	32	24
46 a más	34	26
TOTAL	133	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total de usuarios de la Sub Dirección de Licencias de Conducir Encuestados

Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 01:



Base: Total de encuestados (133)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

En el gráfico N° 01 se puede apreciar, que quienes más se acercan a realizar trámites de Licencias, con un 39% son los usuarios comprendidos entre las edades de 26 a 35 años, estos a su vez efectúan mayormente los trámites para licencias originales, duplicados, revalidación y recategorización; seguidos por un 28% de usuarios comprendidos entre las edades de 46 a más años, quienes mayormente efectúan trámites de revalidación y recategorización de sus licencias, y mínimamente trámites para canje y rectificación de datos. Muy de cerca con un 24% tenemos a los usuarios comprendidos entre las edades de 36 a 45 años, que por lo general efectúan trámites para revalidar o recategorizar sus licencias de conducir; y finalmente, con un 11% tenemos a los usuarios comprendidos entre las edades de 18 a 25 años, que acuden a tramitar si licencia por primera vez, es decir, licencia original.

➤ **Pregunta N° 02: Sexo**

CUADRO N° 02:

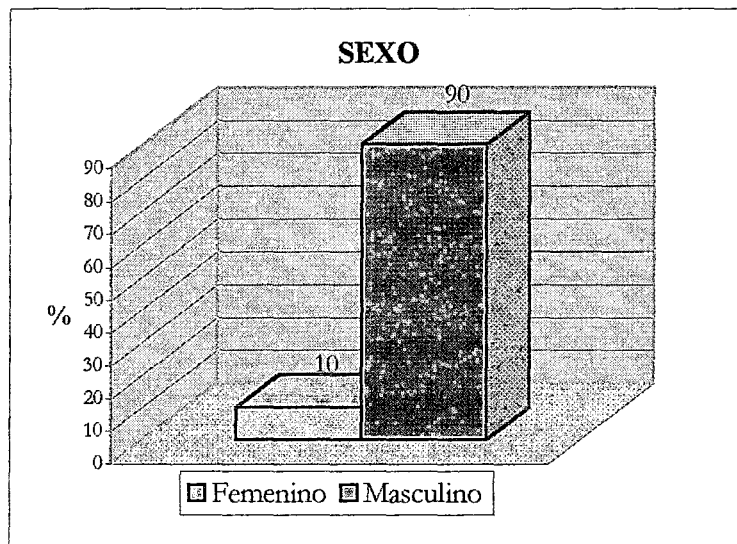
SEXO		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Femenino	13	10
Masculino	120	90
TOTAL	133	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total de usuarios de la Sub Dirección de Licencias de Conducir Encuestados

Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 02:



Base: Total de encuestados (133)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

En el gráfico N° 02 podemos ver que hay un gran porcentaje de varones (90%) que acude a efectuar trámites de licencias de conducir frente a una mínima cantidad de mujeres (10%). Esto se debe en parte a que el varón es requerido mayormente para trabajos relacionados en la conducción de vehículos, como es el caso del transporte de pasajeros, transporte de carga, movilidad escolar, así como la conducción de vehículos particulares, entre otros. Más en el caso de la mujer la conducción de vehículos es predominantemente de uso particular, salvo pocos casos en los que brindan servicio de movilidad escolar u otros.

➤ **Pregunta N° 03: Grado de Instrucción**

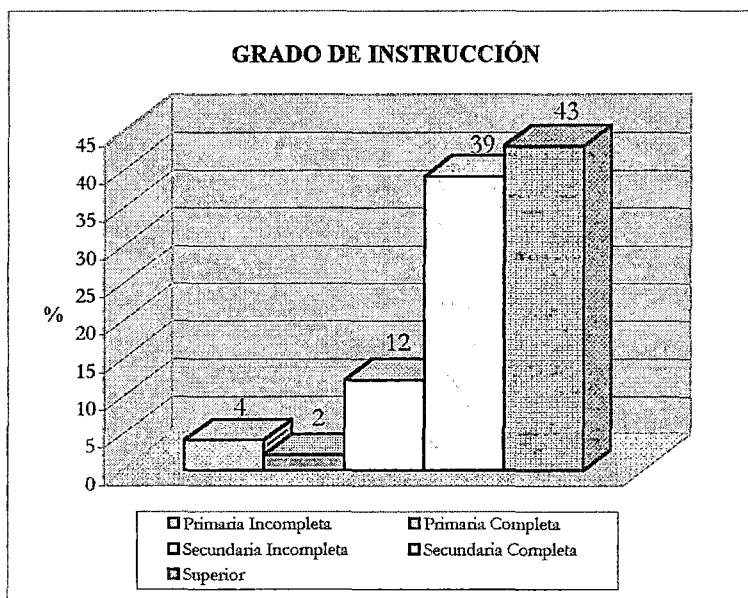
CUADRO N° 03:

GRADO DE INSTRUCCIÓN		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Primaria Incompleta	5	4
Primaria Completa	3	2
Secundaria Incompleta	16	12
Secundaria Completa	52	39
Superior	57	43
TOTAL	133	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total de usuarios de la Sub Dirección de Licencias de Conducir Encuestados Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 03:



Base: Total de encuestados (133)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

En este caso, se puede apreciar, que un 43% de los usuarios de la Sub Dirección de Licencias de Conducir tienen estudios superiores, seguidos muy de cerca de usuarios que sólo han terminado su secundaria (39%).

Podemos ver, que hay una carencia de profesionales considerable entre quienes tramitan sus licencias de conducir, ya que no llegan ni a la mitad del total de usuarios; sin embargo, observamos también que el 18% restante se halla repartido entre usuarios que no han concluido sus estudios secundarios (12%), usuarios que sólo culminaron sus estudios primarios (4%) y un 2% que nunca terminó el nivel de educación primario. Este 18% aunque mínimo, es bastante significativo, pues nos demuestra el bajo nivel cultural que tienen estos usuarios a quienes se les da mediante la Licencia de Conducir, carta blanca para transitar por nuestras calles, poniendo en sus manos la vida de los miembros de nuestra comunidad.

- **Pregunta N° 04:** ¿Qué trámite está realizando Ud. en la Sub Dirección de Licencias de Conducir?

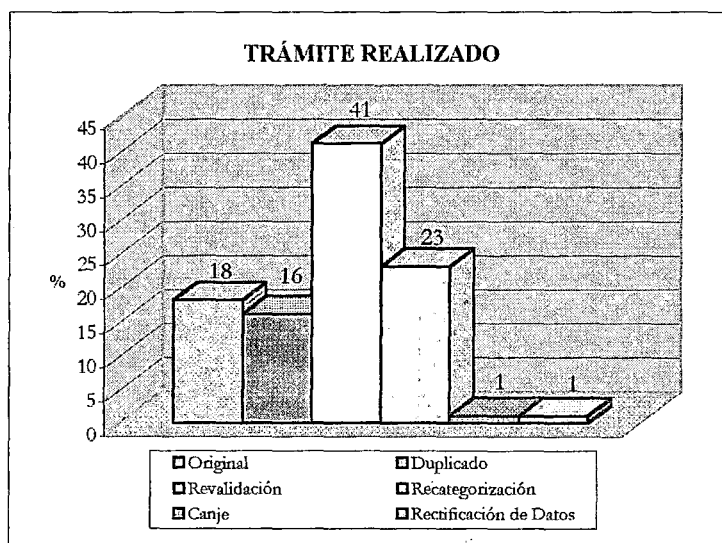
CUADRO N° 04:

TRÁMITE REALIZADO		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Originales	24	18
Duplicados	21	16
Revalidación	55	41
Recategorización	31	23
Canje	1	1
Rectificación de datos	1	1
TOTAL	133	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total de usuarios de la Sub Dirección de Licencias de Conducir Encuestados Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 04:



Base: Total de encuestados (133)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

En el presente gráfico, podemos apreciar que de los 133 usuarios encuestados, un 41% efectuaba su trámite para revalidar su licencia de conducir, frente a un 23% que se había apersonado con el fin de recategorizar o subir de categoría su licencia de conducir, un 18% tramitaba por primera vez su licencia de conducir, seguido muy de cerca de un 16% cuya licencia se había extraviado por lo que estaban haciendo el trámite para obtener un duplicado de la misma. Finalmente, un 1% de los encuestados efectuaba el trámite de canje de su licencia al igual que otro 1% solicitaba la rectificación de datos en la misma.

Cabe resaltar, que del total de los encuestados, no hubo respuesta afirmativa para el resto de los demás trámites dados en la Sub Dirección de Licencias de Conducir, como ser: anulación de la licencia, obtención de récord del conductor, entre otros; por lo que no han sido considerados en el cuadro elaborado.

- **Pregunta N° 05:** ¿De qué manera considera Ud. que se ha llevado el proceso del trámite efectuado?

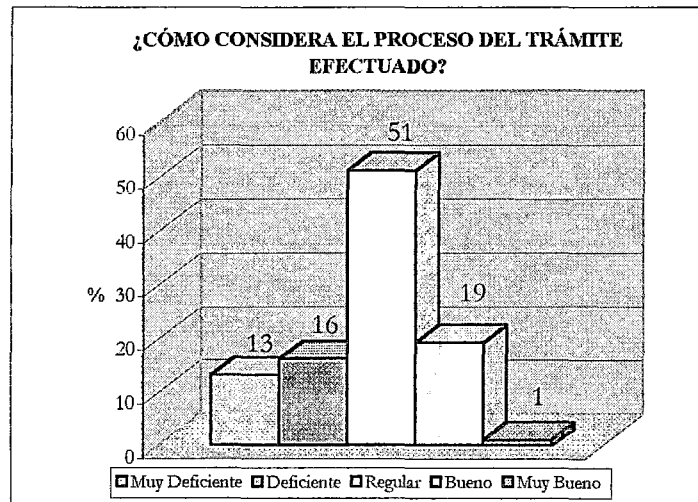
CUADRO N° 05:

¿COMO CONSIDERA EL PROCESO DEL TRAMITE EFECTUADO?		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Muy deficiente	17	13
Deficiente	21	16
Regular	69	51
Bueno	25	19
Muy bueno	1	1
TOTAL	133	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total de usuarios de la Sub Dirección de Licencias de Conducir Encuestados Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 05:



Base: Total de encuestados (133)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

En este gráfico se puede apreciar, que para más de la mitad de los usuarios (51%), el desarrollo del proceso de tramitación ha sido regular; un alejado 19% lo calificó como bueno, seguido de un 16% que consideraba al proceso efectuado como deficiente, un 13% lo calificó de muy deficiente y sólo un 1% manifestó que el proceso era muy bueno.

Con esto podemos decir, que la cantidad de usuarios que han considerado los procesos como regulares, deficientes y muy deficientes constituye sumada el 80% de los usuarios de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, esto es por demás preocupante, ya que demuestra el gran descontento e inconformidad con la manera en que se llevan las tramitaciones, esta situación lamentablemente no sólo perjudica al público usuario sino también a toda la institución, que se ve afectada en cuanto a su prestigio y calidad brindada.

- **Pregunta N° 06:** Si su respuesta a la anterior pregunta fue "a)", "b)", o "c)"; indique cuáles son las causas de que los procesos presenten deficiencias.

CUADRO N° 06:

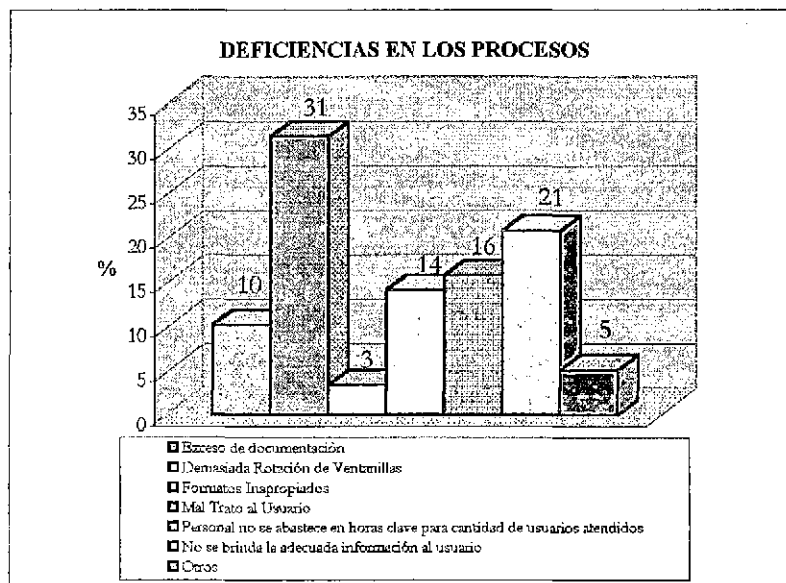
DEFICIENCIAS EN LOS PROCESOS		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Exceso de documentación	24	10
Demasiada rotación de ventanillas	74	31
Formatos inapropiados	8	3
Mal trato al usuario	33	14
El Personal no se abastece en horas clave para cantidad de usuarios atendidos	37	16
No se brinda adecuada información al usuario	49	21
Otros	12	5
TOTAL	237	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total de usuarios de la Sub Dirección de Licencias de Conducir Encuestados

Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 06:



Base: Total de encuestados (133)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

En el gráfico N° 06 se puede apreciar, que el 31% de los usuarios considera que hay excesiva rotación de ventanillas durante el transcurso de su tramitación; un 21% manifestó que no se le brindó adecuada información sobre cómo debería realizar su trámite; el 16% manifestó que el personal no se abastece en horas clave para la cantidad de usuarios atendidos, ocasionando esto no sólo retraso en cada uno de los procesos, sino también, aglomeración y desorden por parte del público usuario; hubo un 14% que se quejó de mal trato por parte del personal de la Sub Dirección, especialmente del personal de ventanilla; a un 10% le pareció que se pedía demasiada documentación entre los requisitos para efectuar el trámite; el 3% contestó que los formatos eran inapropiados, que pedían muchos datos y que en algunos casos estaban borrosos haciendo difícil leer lo que pedían; finalmente, un 5% (opción “otros”) consideró como causas de las deficiencias en los procesos a las siguientes: excesiva demora en la tramitación, llegada extemporánea de las licencias (hasta con 3 o más meses de retraso), ocurrencia de pérdida de documentación por descuido del personal de la Sub Dirección de Licencias que la recepciona, pérdida de tiempo del personal por realizar actividades extra laborales como conversar durante su horario de atención; así mismo, algunos consideraron al mismo personal como una deficiencia por su estancamiento profesional.

➤ **Pregunta N° 07:** ¿Considera que el personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir se encuentra capacitado?

CUADRO N° 07:

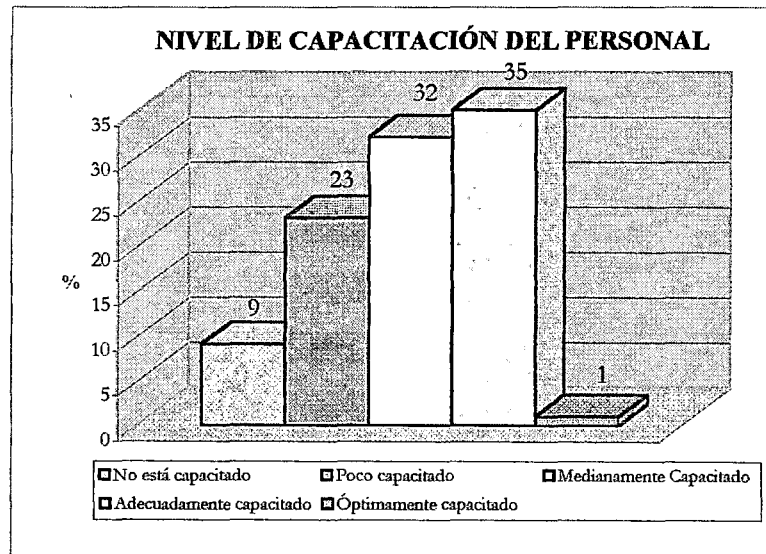
NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
No está capacitado	12	9
Poco capacitado	31	23
Medianamente capacitado	43	32
Adecuadamente capacitado	46	35
Óptimamente capacitado	1	1
TOTAL	133	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total de usuarios de la Sub Dirección de Licencias de Conducir Encuestados

Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 07:



Base: Total de encuestados (133)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

En el gráfico N° 07, se puede apreciar que el 35% de los encuestados considera que el personal si se halla adecuadamente capacitado para el trabajo que desempeña, seguido de un 32% que lo califica como medianamente capacitado; luego un 23% considera que el personal está poco capacitado para la labor que realiza, frente a un 14% que lo cataloga como no capacitado y un mínimo 1% que lo halla óptimamente capacitado para su labor.

Con estos resultados, podemos ver que hay una estrecha diferencia en la cantidad de usuarios que opina que el personal se halla entre los rangos de capacitación adecuados y medios, y no muy lejos quienes piensan que su capacitación es poca; por lo que vemos que en general hay más tendencia a considerar al personal con niveles bajos de capacitación (32%, 23% y 14%) frente a quienes consideran que está bien capacitado (35% y 1%).

Esto se ve reflejado en el deficiente desempeño de la mayoría del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, quienes realizan un trabajo que deja mucho que desear en el cual demuestran su inaptitud y poco esmero para contribuir a la mejora de los diversos procesos que allí se efectúan, ocasionando no sólo una mala impresión en el público usuario; sino también, dándole una pésima imagen a la institución en general.

- **Pregunta N° 08:** ¿Cómo considera que se ha dado el servicio de atención al público usuario durante su tramitación?

CUADRO N° 08:

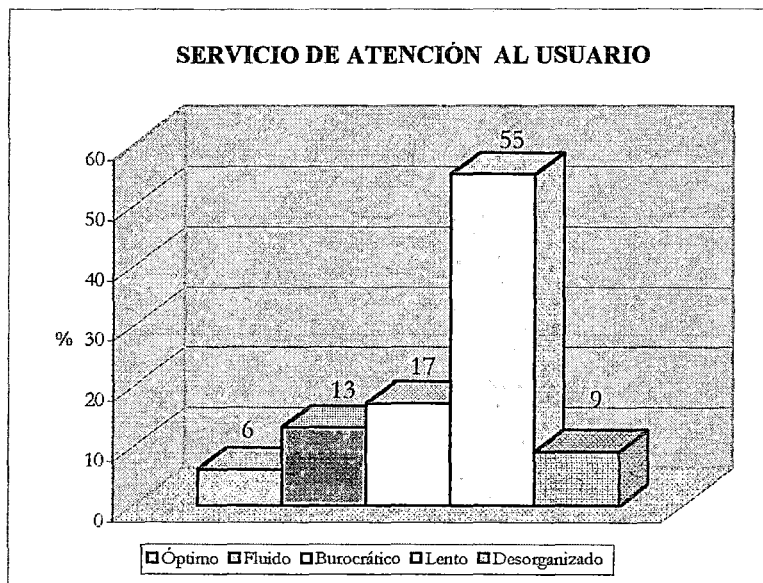
SERVICIO DE ATENCIÓN AL USUARIO		
RESPUESTA	BASE REAL (FRECUENCIA)	DISTRIBUCIÓN PONDERADA (%)
Óptimo	8	6
Fluido	17	13
Burocrático	23	17
Lento	73	55
Desorganizado	12	9
TOTAL	133	100

Fuente: Elaboración propia.

Base: Total de usuarios de la Sub Dirección de Licencias de Conducir Encuestados

Tacna, diciembre de 2004

GRÁFICO N° 08:



Base: Total de encuestados (133)

Tacna, diciembre de 2004

COMENTARIO:

Este gráfico nos da una clara apreciación de la opinión del usuario en cuanto a la calidad del servicio otorgado en la Sub Dirección de Licencias de Conducir, predominando marcadamente con un 55% un servicio de atención al usuario lento, frente a un alejado 17% que considera que éste es burocrático, muy de cerca un 13% que lo califica como fluido, un 9% que lo ve más bien desorganizado y finalmente un 6% que lo considera óptimo.

Mediante estos resultados podemos ver que el usuario no se halla conforme con la atención brindada en la Sub Dirección de Licencias, por considerar que su personal es demasiado lento en el momento de realizar su labor, esto asociado a la pérdida de tiempo y atención poco ágil expresada en anteriores respuestas, con lo cual podemos verificar la veracidad de este resultado tan marcado. Esto debería preocupar considerablemente a la institución en general y realizar un análisis exhaustivo de la calidad de personal con el que cuenta, ya que aparentemente éste es una de las principales causas de que los procesos no se den con optimización.

4.2 RESULTADOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN EN LA SUB DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR

4.2.1 Identificación

Luego del levantamiento de información realizado mediante las encuestas al personal y al público usuario de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, se han identificado los siguientes riesgos de operación:

- a) Inadecuado servicio de información y orientación al usuario.
- b) Pérdida de documentos del usuario.
- c) Permanencia discontinua del personal en horas de trabajo.
- d) Carencia de un programa de capacitación para el personal.
- e) Falta de control adecuado por parte del Sub Director.
- f) Error humano en el ingreso de datos del usuario.
- g) Pérdida de tiempo durante el proceso.
- h) Insuficiencia de recursos materiales para el volumen de las operaciones.
- i) Recibir dádivas de usuarios para facilitar la obtención de sus licencias de conducir.
- j) Inadecuada atención al usuario.
- k) Informalidad de procesos por carencia de un Manual de Procedimientos.

- 1) Incumplimiento en la fecha de entrega de la licencia de conducir.

4.2.2 Análisis

Se llevó a cabo un análisis de cada uno de los 14 procesos estudiados en los que podría ocurrir el riesgo de operación. Este procedimiento se efectuó mediante la elaboración de un flujograma por cada proceso de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, en donde se detalló en que parte del proceso se está dando el riesgo de operación.

Ver Anexo N° 04

4.2.3 Evaluación

Se efectuó la evaluación de cada uno de los riesgos de operación identificados en la Sub Dirección de Licencias de Conducir, determinando primeramente a quien se responsabiliza por cada proceso, los agentes influyentes establecidos previamente para este estudio (persona o procesos), la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de estos riesgos y el impacto o consecuencia que tienen para la Sub Dirección y para toda la institución en general.

Así mismo, se elaboró la matriz de riesgos, producto del cruce de la probabilidad de ocurrencia y la consecuencia, obteniendo así el

nivel o factor de cada uno de los riesgos de operación de la Sub Dirección de Licencias de Conducir.

Ver Anexo N° 05

4.2.4 Tratamiento

Se han buscado opciones para el tratamiento de los riesgos de operación de la Sub Dirección de Licencias de Conducir con la finalidad de evitar o reducir los riesgos encontrados mediante la formulación del formato para la administración del riesgo de operación en donde se detalla un plan de acción para cada riesgo encontrado durante el trabajo de investigación.

Estas propuestas han sido alcanzadas al Sub Director de la Sub Dirección de Licencias de Conducir para su posterior estudio y aprobación.

Ver Anexo N° 06

4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para llevar a cabo la verificación de la hipótesis se han elaborado las siguientes tablas de frecuencia de los valores observados con sus respectivas puntuaciones, las cuales se detallan a continuación:

➤ **Tabla de Frecuencia de Valores Observados de Riesgos de Operación:**

Para la elaboración de esta tabla, se le ha dado un puntaje a cada riesgo de operación, el cual es como sigue:

**PUNTAJE ASIGNADO A LOS RIESGOS
SEGÚN SU FACTOR O NIVEL**

NIVEL O FACTOR DE RIESGO DE OPERACIÓN	PUNTAJE
Bajo	1
Moderado	2
Alto	3
Extremo	4

Producto de esta puntuación se obtiene el total de la suma de puntos de los riesgos de operación por cada proceso.

Así mismo, para la evaluación se ha considerado también la frecuencia con que cada riesgo operativo se presenta en cada uno de los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir de Tacna.

A continuación se aprecian estos resultados en la siguiente tabla:

TABLA DE FRECUENCIA DE VALORES OBSERVADOS DE RIESGOS DE OPERACIÓN POR PROCESO

RIESGO	P R O C E S O S													
	Exp. L.C. Originales	Duplicado	Revalidación	Recategorización	Canje	Récord del Conductor	Rectificación de datos del usuario	Anulación de Licencias	Recepción, Registro y custodio de L.C.	Elaboración de la Estadística mensual de los sancionados	Recepción y atención de Solicitudes de Reclamos del Usuario	Toma y evaluación de exámenes teórico - prácticos a postulantes	Recepción, verificación y clasificación del expediente del postulante	Sanción y registro del conductor infractor
Inadecuado servicio de información y orientación al usuario.	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	3	3	0	0
Pérdida de documentos del usuario.	3	3	3	3	3	0	3	3	0	0	0	3	3	0
Permanencia discontinua del personal en horas de trabajo.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Carencia de un Programa de Capacitación para el personal.	4	4	4	4	4	0	4	4	0	0	4	4	0	0
Falta de control adecuado por parte del Subdirector.	4	4	4	4	4	0	0	4	0	0	4	4	0	4
Error humano en el ingreso de datos del usuario.	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pérdida de tiempo durante el proceso.	4	4	4	4	4	0	4	4	0	0	4	0	0	0
Insuficiencia de recursos materiales para el volumen de las operaciones.	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	0	0	3	3
Recibir dádivas de usuarios para facilitar la obtención de sus Licencias de Conducir.	4	0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	4	0	0
Inadecuada atención al usuario.	3	3	3	3	3	0	3	3	0	0	3	3	0	0
Informalidad de procesos por carencia de un Manual de Procedimientos.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Incumplimiento en la fecha de entrega de la Licencia de Conducir.	3	3	3	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0
FRECUENCIA	12	10	10	12	12	4	9	9	2	3	7	8	4	4
SUMA DE PUNTOS	41	35	35	41	41	14	31	32	8	11	26	29	14	15

➤ **Tabla de Frecuencia de Valores Observados de Procesos:**

Para efectuar la evaluación se asignó un puntaje de 1 para deficiente, 2 para regular, y 3 para bueno; obteniendo así el promedio ponderado de cada uno de los procesos. Por ejemplo, para el primer proceso, *expedición de licencias de conducir originales*, la operación es como sigue:

$$\frac{[(0 \times 1) + (4 \times 2) + (6 \times 3)]}{10} = 2,6$$

Siguiendo este procedimiento para cada uno de los procesos es que se obtiene la siguiente tabla:

TABLA DE FRECUENCIA Y PROMEDIO PONDERADO DE PROCESOS

PROCESOS	Deficiente	Regular	Bueno	Promedio Ponderado
Expedición de Licencias de Conducir Originales	0	4	6	2,6
Expedición de Licencias de Conducir Duplicadas	0	8	2	2,2
Revalidación de Licencias de Conducir	0	8	2	2,2
Recategorización de Licencias de Conducir	1	5	4	2,3
Canje de Licencias de Conducir	0	7	3	2,3
Recepción y atención de solicitudes de reclamos del usuario	1	7	2	2,1
Expedición del Récord de Conductor	0	3	7	2,7
Toma y evaluación de los exámenes teórico - prácticos	0	3	7	2,7
Recep., verificación y clasificación del Exped. del postulante	0	2	8	2,8
Elaboración de la Estadística mensual de los sancionados	0	4	6	2,6
Recepción, Registro y custodio de Licencias de Conducir	0	2	8	2,8
Sanción y registro del conductor infractor	0	4	6	2,6
Rectificación o modificación de datos del usuario	2	3	5	2,3
Anulación de Licencias de Conducir	0	7	3	2,3
Sub Total	4	67	69	
TOTAL		140		

➤ **Comparación de Frecuencia de Valores de Procesos y Riesgos de Operación:**

Finalmente, con los datos calculados de los dos cuadros anteriores, se obtienen las siguientes cantidades a evaluar:

TABLA DE VALORES DE PROCESOS Y RIESGOS DE OPERACIÓN

Promedio Ponderado por Proceso	Numero de riesgos	Valor de riesgo
2,6	12	41
2,2	10	35
2,2	10	35
2,3	12	41
2,3	12	41
2,1	7	26
2,7	4	14
2,7	8	29
2,8	4	14
2,6	3	11
2,8	2	8
2,6	4	15
2,3	9	31
2,3	9	32

Esta tabla muestra el promedio ponderado producto de las frecuencias observadas en los procesos de la investigación, así como el número y valor de cada uno de los riesgos de operación detectados en cada proceso evaluado.

Para el análisis y contrastación de los valores observados en la tabla, se ha utilizado el software SPSS Versión 11.

RESULTADOS PARA LA HIPÓTESIS GENERAL MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

➤ **Contrastación entre el Promedio Ponderado de Procesos y el Número de Riesgos de Operación:**

CORRELACIONES

		PROMPROC	NÚMRIES
Spearman's rho	Coeficiente de Correlación	1	-0,578*
	PROMPROC p valor	.	0,015
	N	14	14
NÚMRIES	Coeficiente de Correlación	-0,578*	1
	p valor	0,015	.
	N	14	14

*. La correlación es significativa al nivel 0,05

DONDE:

PROMPROC : Promedio ponderado de procesos
 NUMRIES : Número de riesgos de operación
 N : Número de procesos
 p valor : 0,015 (valor de probabilidad)
 Coef. de Correlación: - 0,578

➤ **Contrastación entre el Promedio Ponderado de Procesos y el Valor de Riesgos de Operación:**

CORRELACIONES

		PROMPROC	VALRIES
Spearman's rho	Coeficiente de Correlación	1	-0,591*
	PROMPROC p valor	.	0,013
	N	14	14
VALRIES	Coeficiente de Correlación	-0,591*	1
	p valor	0,013	.
	N	14	14

*. La correlación es significativa al nivel 0.05

DONDE:

PROMPROC : Promedio ponderado de procesos
 VALRIES : Valor de riesgos de operación
 N : Número de procesos
 p valor : 0,013 (valor de probabilidad)
 Coef. de Correlación : - 0,591

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL (H₁):

“El análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos de operación contribuirá a mejorar los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir”.

HIPÓTESIS NULA (H₀):

“El análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos de operación no contribuirá a mejorar los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir”.

La prueba de Correlación de Spearman resulta en ambos casos significativa con un “p valor” de 0,015 y 0,013. Así mismo, el Coeficiente de Correlación para ambos casos es negativo (-0,578 y -0,591). Esto quiere decir que conforme menor es el número o valor de riesgos de operación producto de su análisis, evaluación y tratamiento, mayor es el puntaje del proceso, es decir, se logrará la mejora de los resultados del proceso, optimizando la calidad de los mismos.

En conclusión, podemos decir en base a los resultados obtenidos, que la hipótesis general de la presente investigación se acepta, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, quedando demostrado que el análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos de operación si contribuirá a mejorar los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir de Tacna.

RESULTADOS PARA LA HIPÓTESIS SECUNDARIA

HIPÓTESIS SECUNDARIA (H₂):

“La implementación de la administración de los riesgos de operación minimizará el descontento del público usuario en cuanto a la deficiencia de los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir”.

HIPÓTESIS NULA (H₀):

“La implementación de la administración de los riesgos de operación no minimizará el descontento del público usuario en cuanto a la deficiencia de los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir”.

CANTIDAD DE RIESGOS DE OPERACIÓN ENCONTRADOS POR PROCESO

PROCESOS	NÚMERO TOTAL DE RIESGOS
Expedición de Licencias de Conducir Originales	12
Expedición de Licencias de Conducir Duplicadas	10
Revalidación de Licencias de Conducir	10
Recategorización de Licencias de Conducir	12
Canje de Licencias de Conducir	12
Expedición del Récord del Conductor	04
Rectificación o modificación de datos del usuario	09
Anulación de Licencias de Conducir	09
Recepción, Registro y custodio de Licencias de Conducir	02
Elaboración de la Estadística mensual de los sancionados	03
Recepción y atención de solicitudes de reclamos del usuario	07
Toma y evaluación de los exámenes teórico – prácticos a postulantes	08
Recepción, verificación y clasificación del expediente del postulante	04
Sanción y registro del conductor infractor	04

**OPINIÓN DEL USUARIO SOBRE LOS PROCESOS EN GENERAL DE LA SUB
DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR**

OPINIÓN GENERAL SOBRE LOS PROCESOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deficiente	17	13
Deficiente	21	16
Regular	69	51
Bueno	25	19
Muy Bueno	1	1
TOTAL	133	100

Vemos como en el primer cuadro se aprecia la cantidad considerable de riesgos de operación que se encontraron en cada uno de los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir sobre todo en los procesos más frecuentemente realizados como expedición de licencias originales, duplicado, revalidación, recategorización y canje, esto a su vez se ve reflejado en el gran descontento de los usuarios que día a día se acercan a llevar a cabo diversas tramitaciones y se encuentran con un sin fin de dificultades que lejos de satisfacer sus necesidades les ocasionan descontento, malestar y en la mayoría de casos hasta retraso en sus gestiones realizadas.

Esto se puede apreciar claramente en la opinión del público usuario expresada en el segundo cuadro expuesto anteriormente, en donde se ve que más de la mitad considera que los procesos de la Sub Dirección de Licencias

de Conducir son llevados de una manera regular (51%) muy distante de ser considerada óptima y eficaz.

Por tanto, la implementación de la administración de los riesgos de operación encontrados, no sólo se verá reflejada en la optimización de los diversos procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, sino que al final se verá beneficiado el público usuario viéndose reflejado esto en su satisfacción por la mejora de las diversas tramitaciones que se efectúan diariamente.

En conclusión y basándome en los cuadros N° 02, 05, 06 y 08 de las encuestas efectuadas a los usuarios de la Sub Dirección de Licencias de Conducir en donde se ve reflejado el gran descontento y malestar del usuario por las deficiencias que presentan los diversos procesos, manifestadas en una considerable cantidad de riesgos de operación dentro de los mismos, así como en las propuestas para la administración de los riesgos de operación en donde se sugieren los planes de acción que se deberán llevar a cabo para disminuir cada uno de los riesgos encontrados y conseguir así la mejora de los procesos; podemos decir que se acepta la hipótesis secundaria de la presente investigación.

CONCLUSIONES

➤ Se han identificado 12 riesgos de operación considerables presentes en los procesos de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, los cuales son los siguientes:

- i) Inadecuado servicio de información y orientación al usuario.
- ii) Pérdida de documentos del usuario.
- iii) Permanencia discontinua del personal en horas de trabajo.
- iv) Carencia de un programa de capacitación para el personal.
- v) Falta de control adecuado por parte del Subdirector.
- vi) Error humano en el ingreso de datos del usuario.
- vii) Pérdida de tiempo durante el proceso.
- viii) Insuficiencia de recursos materiales para el volumen de las operaciones.
- ix) Recibir dádivas de usuarios para facilitar la obtención de sus licencias de conducir.
- x) Inadecuada atención al usuario.
- xi) Informalidad de procesos por carencia de un Manual de procedimientos.
- xii) Incumplimiento en la fecha de entrega de la licencia de conducir.

➤ Luego de un análisis y evaluación exhaustivo se identificaron 06 riesgos de operación extremos (Permanencia discontinua del personal en horas de trabajo; Carencia de un programa de capacitación para el personal; Falta

de control adecuado por parte del Subdirector; Pérdida de tiempo durante el proceso; Recibir dádivas de usuarios para facilitar la obtención de sus licencias de conducir; Informalidad de procesos por carencia de un Manual de Procedimientos), 05 riesgos de operación altos y 01 moderado.

- En la actualidad no se aplica en la Sub Dirección de Licencias de Conducir ninguna metodología para la administración de sus riesgos de operación.
- Existe gran descontento en el público usuario con respecto a las tramitaciones que efectúan en la Sub Dirección de Licencias de Conducir, esto recae no sólo en los procesos deficientes sino también en el mal desempeño de su personal.
- El personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir se encuentra en un estancamiento considerable en cuanto a capacitación se refiere, por lo que no brinda una buena atención al público usuario causando gran descontento en el mismo.

RECOMENDACIONES

- Contrarrestar los riesgos de operación encontrados procediendo a la implementación de los planes de acción desarrollados para su reducción.

- Se deberá dar prioridad en el plan de acción a los riesgos con mayor gravedad (extremos) seguidamente de los riesgos de operación calificados como altos, los mismos que son los principales causantes de que los procesos se encuentren con un alto nivel de deficiencias.

- Aplicar la metodología desarrollada en la presente investigación para futuras evaluaciones de los riesgos de operación de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, así como para efectuar el seguimiento y control de los riesgos de operación ya existentes detectados en el transcurso de la investigación.

- En base a la investigación realizada se recomienda fomentar y realizar una campaña de valores y ética profesional dentro de la institución, de modo que se busque la mejora del prestigio de la Sub Dirección de Licencias de Conducir y se recupere así la confianza del usuario hacia la entidad.

- Se recomienda se efectúen constantemente evaluaciones al personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, así mismo se les supervise

durante sus labores cotidianas, a fin de minimizar de alguna manera el gran descontento que impera hoy en día en el público usuario por el mal trato y lentitud del personal al momento de la atención.

- La Sub Dirección de Licencias de Conducir deberá fomentar la capacitación en su personal y exigir que éste no sólo sea capacitado por la institución sino que también busque su superación personal mediante capacitaciones externas, para que de esta manera pueda mejorar su eficiencia y desempeño en el desarrollo de su trabajo diario.

BIBLIOGRAFÍA

- CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TACNA. (2003). “Manual de Políticas y Procedimientos de Riesgos Operacionales”. Tacna – Perú.
- CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TACNA. (2003). “Manual de Control de Riesgos Operacionales”. Tacna – Perú.
- COLE, ROGER. (2002). “Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación – Comité de Supervisión Bancaria de Basilea”. Washington, D.C. – Estados Unidos de América.
- COOPERS & LYBRAND. (1997). “Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)”. Editorial Díaz de Santos S.A. España.
- EDPYME CREAR TACNA. (2003) “Manual de Políticas y Procedimientos de Administración de Riesgos de operación”. Tacna – Perú.
- ESTÁNDAR AUSTRALIANO AS/NZS 4360:1999. “Administración de Riesgos de Operación”.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS Y BAPTISTA LUCIO, PILAR. (2003). “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw – Hill. Tercera Edición. México D.F.

- RESOLUCIÓN S.B.S. N° 006-2002. (2002). “Reglamento para la Administración de los Riesgos de operación”. Lima – Perú.

- SOLER RAMOS, JOSÉ; STAKING, KIM; AYUSO CALLE, ALFONSO; BEATO, PAULINA; BOTÍN O’SHEA, EMILIO; ESCRIG MELIÁ, MIGUEL Y FALERO CARRASCO, BERNARDO. (1999). “Gestión de Riesgos Financieros: Un Enfoque claro para países Latinoamericanos”. Financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, Grupo Santander. Washington D.C. – Estados Unidos de América.

- SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. (2004). “Programa de Capacitación de Administración de Riesgos de operación”. Lima – Perú.

- TORRES BARDALES, C. (1998). “Orientaciones Básicas de Metodología de la Investigación Científica”. Editorial San Marcos. Sexta Edición. Lima – Perú.

PÁGINAS WEB (WEBSITES):

- <http://www.aiteco.com/procesos.htm>

- http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_j.html

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/franqui.htm>

- http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/gestion_reingenieria.php

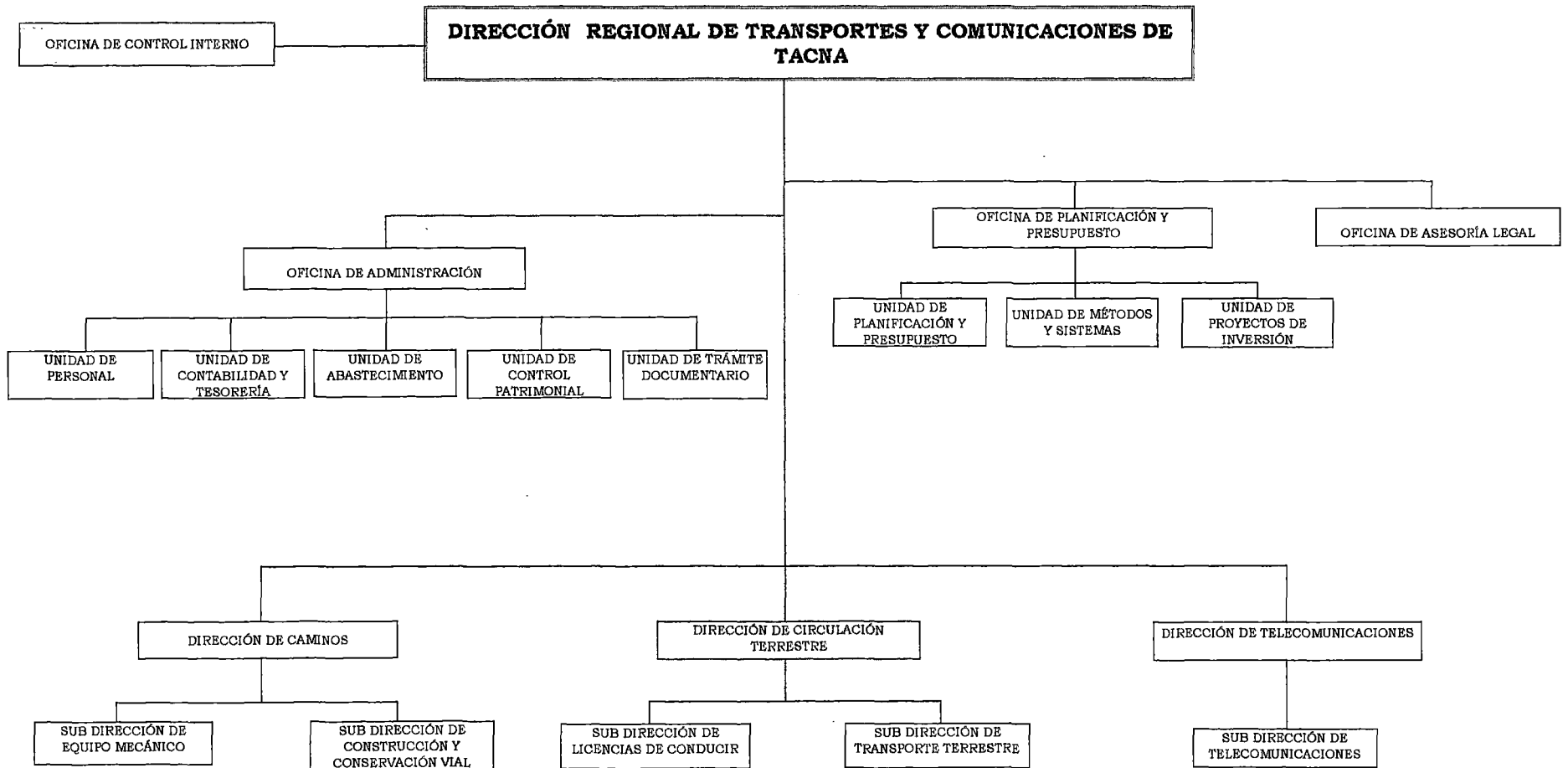
- <http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml>

- <http://www.sbs.gob.pe/publica/memoria/memoria2111.htm>

A N E X O S

ANEXO N° 01

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE TACNA



ANEXO N° 02

MATRIZ DE RIESGOS DE OPERACIÓN

IMPACTO O CONSECUENCIA	(5) Catastrófico	ALTO	EXTREMO	EXTREMO	EXTREMO	EXTREMO
	(4) Mayor	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO	EXTREMO
	(3) Moderado	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO
	(2) Menor	BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	ALTO
	(1) Insignificante	BAJO	BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO
		(1) Raro	(2) Improbable	(3) Posible	(4) Probable	(5) Casi Certeza

FRECUENCIA O PROBABILIDAD

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Extremo	Requiere de atención inmediata
Alto	Requiere de atención de la Gerencia
Moderado	Especificar la responsabilidad de la Gerencia
Bajo	Administrados por procedimientos rutinarios

ANEXO N° 03

ENCUESTA DIRIGIDA AL USUARIO

ÁREA: SUB DIRECCIÓN DE LICENCIAS (SDLC)

FECHA: _____

1. EDAD:

- a) 18 - 25 () c) 36 - 45 ()
b) 26 - 35 () d) 46 a más ()

2. SEXO: F () M ()

3. GRADO DE INSTRUCCIÓN:

- a) Primaria Incompleta () d) Secundaria Completa ()
b) Primaria Completa () e) Superior o Técnico ()
c) Secundaria Incompleta ()

4. ¿QUÉ TRÁMITE ESTÁ REALIZANDO UD. EN LA SUB DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR?

- a) Licencia de Conducir Original () e) Canje de Lic. de Conducir ()
b) Duplicado de Licencia de Conducir () f) Rectificación de Datos ()
c) Revalidación de Licencia de Conducir () g) Otros ()
d) Recategorización de Licencia de Conducir () Especifique: _____

5. CONSIDERA UD. QUE EL PROCESO DEL TRÁMITE REALIZADO SE HA LLEVADO A CABO DE MANERA:

- a) Muy Deficiente () d) Bueno ()
b) Deficiente () e) Muy Bueno ()
c) Regular ()

6. SI SU RESPUESTA A LA ANTERIOR PREGUNTA FUE "a)", "b)", o "c)", MARQUE CON UNA X CUÁLES SON LAS CAUSAS DE QUE LOS PROCESOS PRESENTEN DEFICIENCIAS.

- a) Exceso de Documentación ()
b) Demasiada rotación de ventanillas (durante el trámite se acude más de una vez a una o varias ventanillas) ()
c) Formatos inapropiados para llenado de datos ()
d) Mal trato al usuario por parte del personal de ventanilla ()
e) El personal no se abastece en horas clave para la cantidad de usuarios atendidos ()
f) El personal no brinda la adecuada información al usuario sobre el procedimiento del trámite a realizar ()
g) Otros ()

Especifique: _____

7. ¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL DE LA SUB DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR SE ENCUENTRA CAPACITADO?

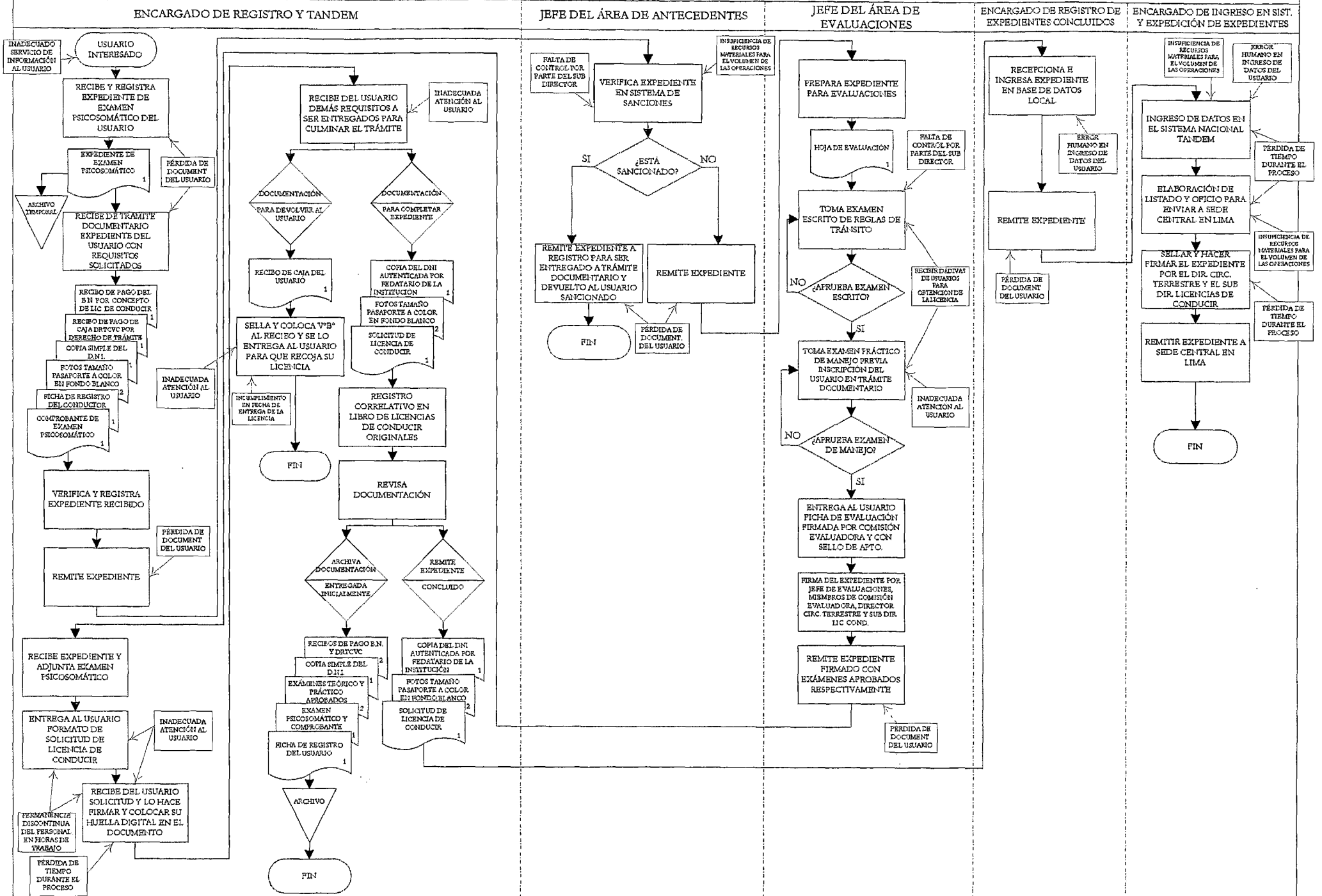
- a) No está capacitado ()
b) Poco capacitado ()
c) Medianamente capacitado ()
d) Adecuadamente capacitado ()
e) Óptimamente capacitado ()

8. CONSIDERA UD. QUE EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO DADO EN LA SUB DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR ES:

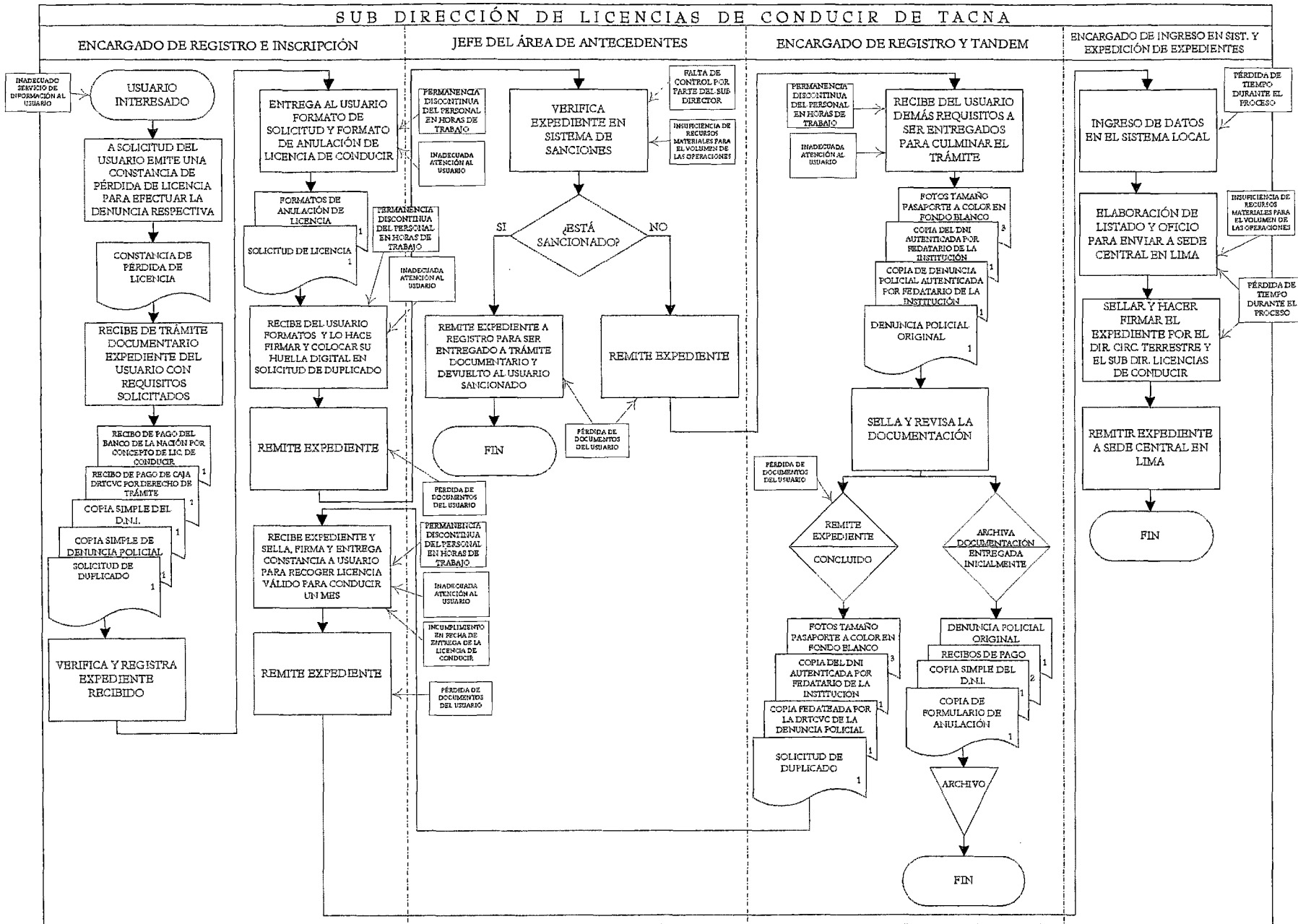
- a) Óptimo ()
b) Fluido ()
c) Burocrático ()
d) Lento ()
e) Desorganizado ()

ANEXO N° 04

SUB DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR DE TACNA

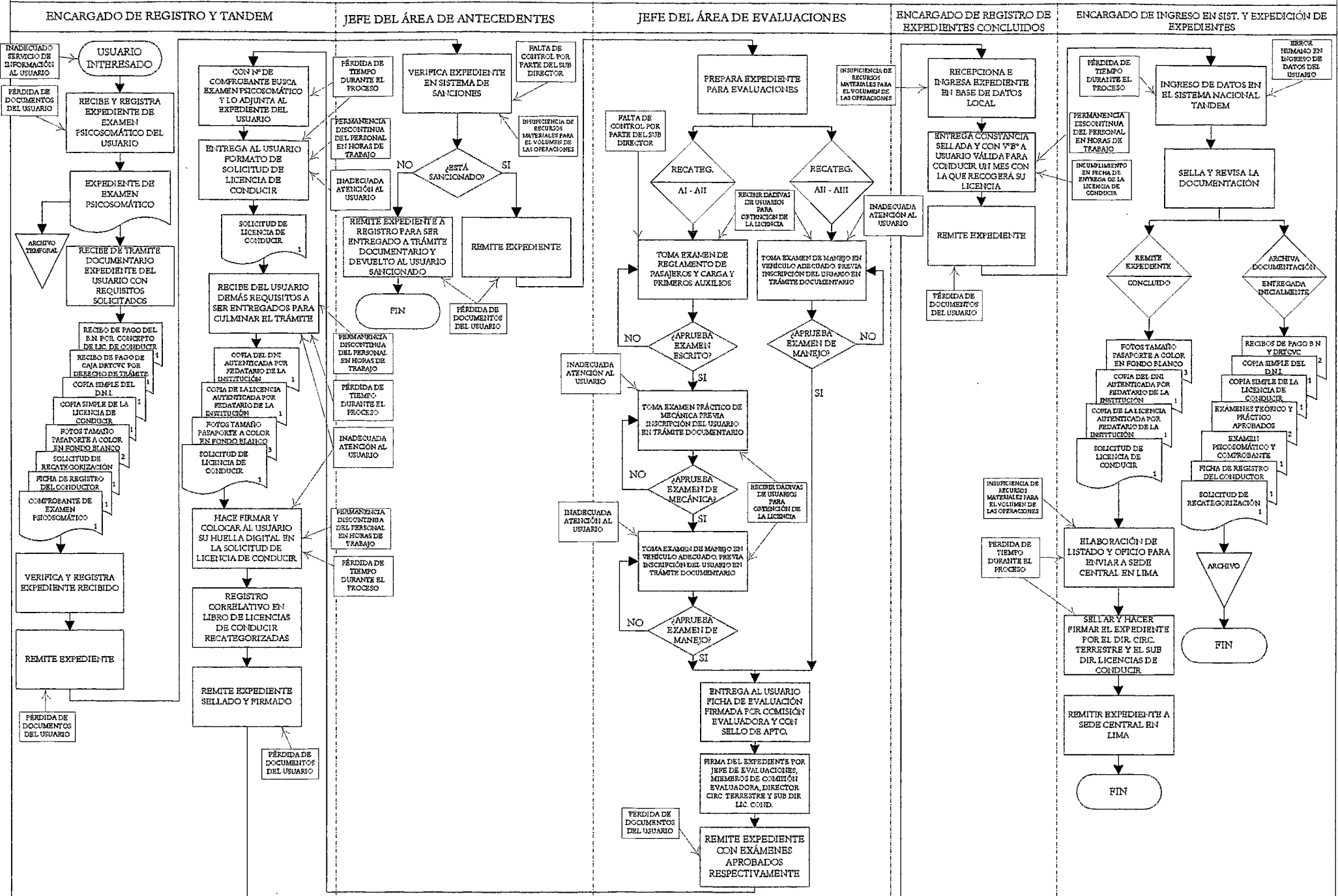


TRÁMITE DE DUPLICADO DE LICENCIAS DE CONDUCIR



TRAMITE DE RECATEGORIZACION DE LICENCIAS DE CONDUCIR

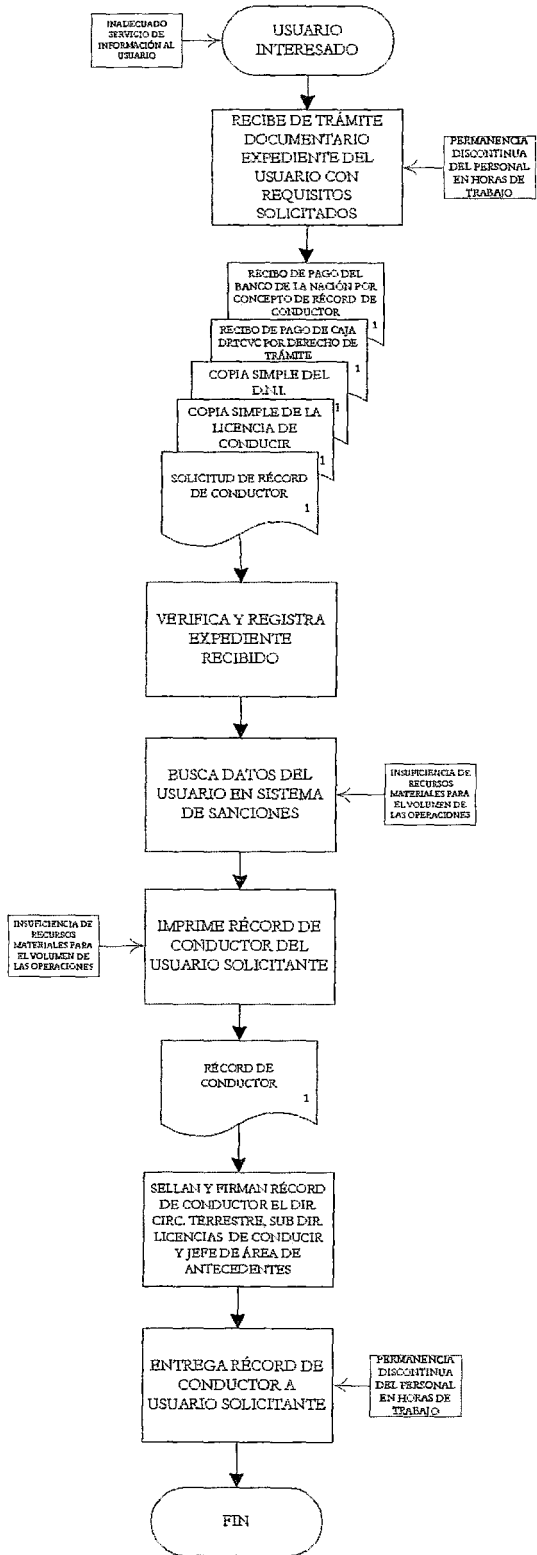
SUB DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR DE TACNA



TRÁMITE DE RÉCORD DEL CONDUCTOR

SUB DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR DE TACNA

JEFE DEL ÁREA DE ANTECEDENTES



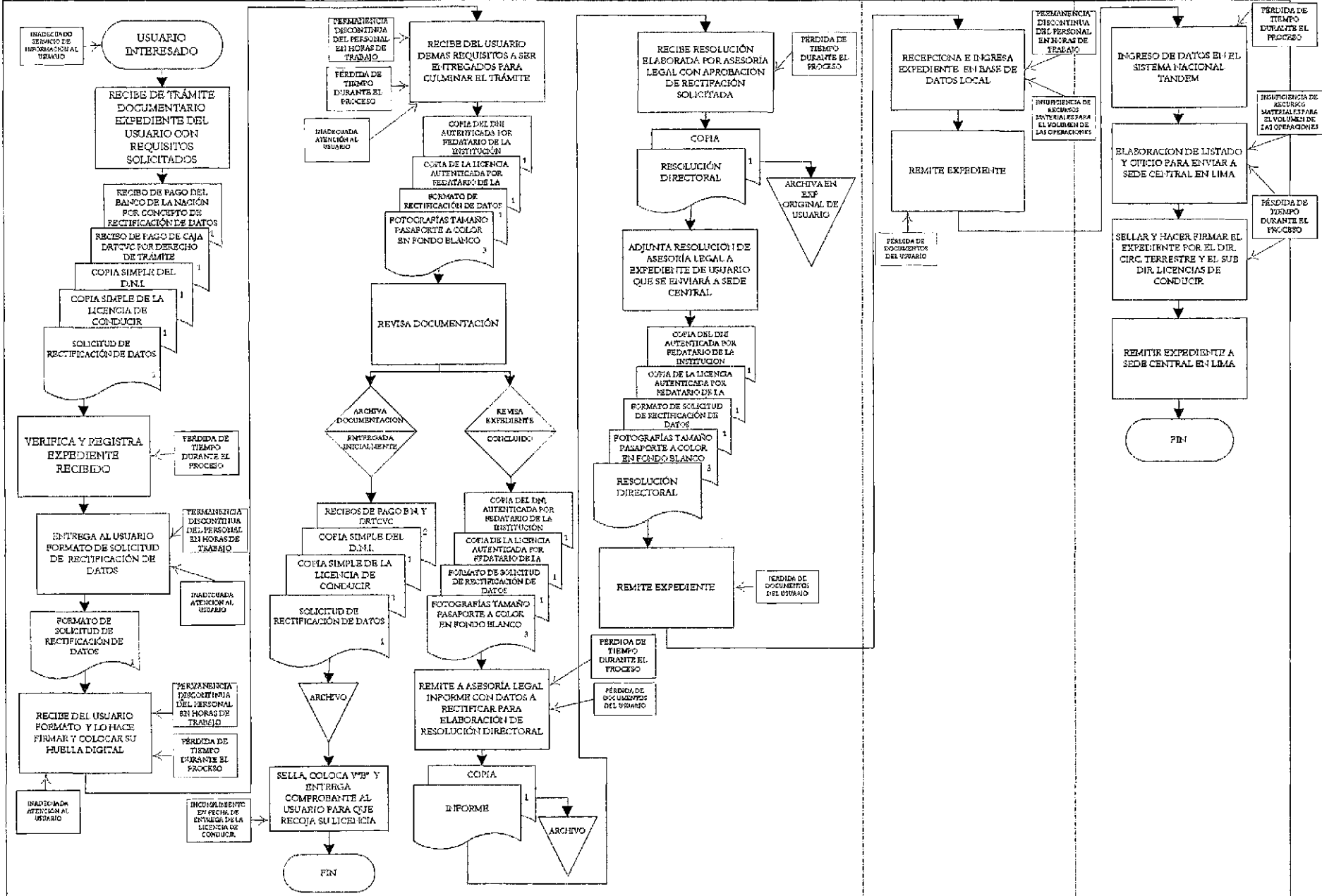
TRÁMITE DE RECTIFICACIÓN DE DATOS

SUB DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR DE TACNA

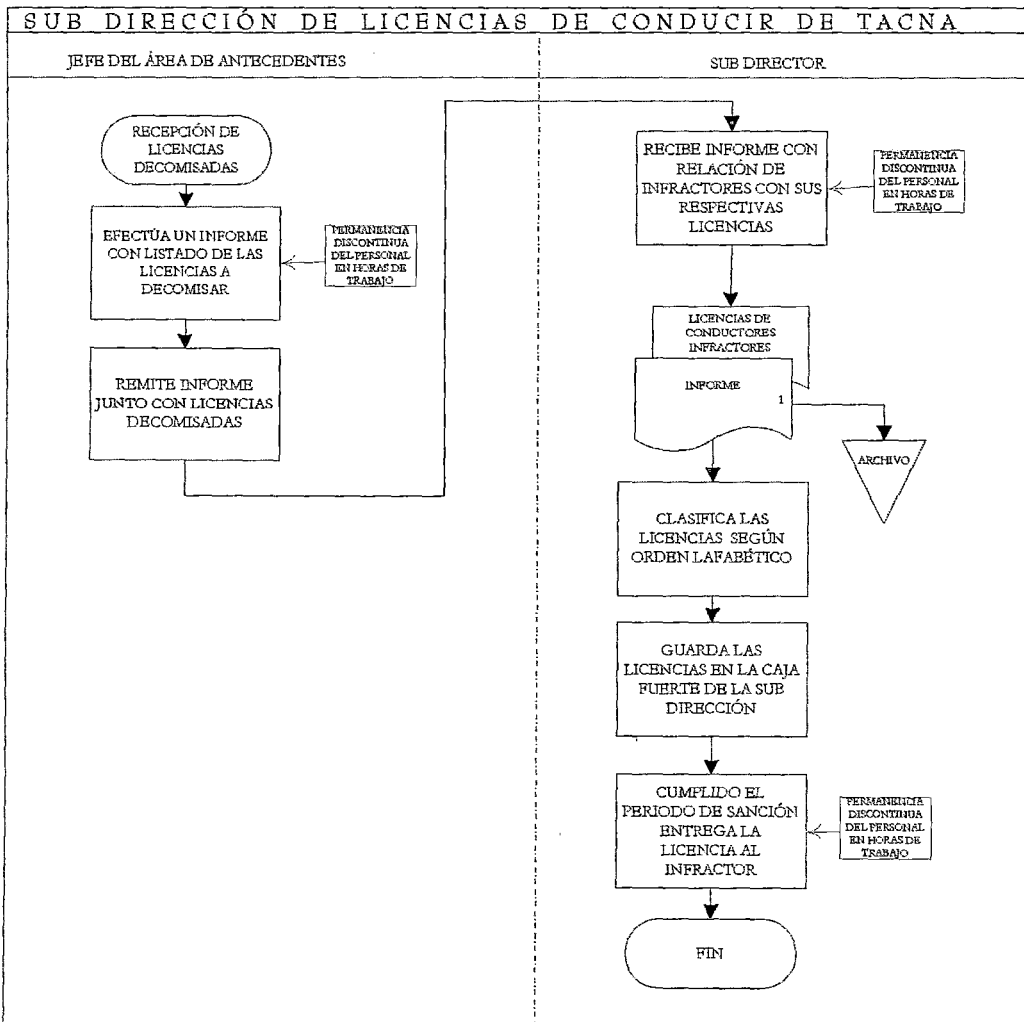
ENCARGADO DE RECTIFICACIÓN DE DATOS

ENCARGADO DE REGISTRO DE EXPEDIENTES CONCLUIDOS

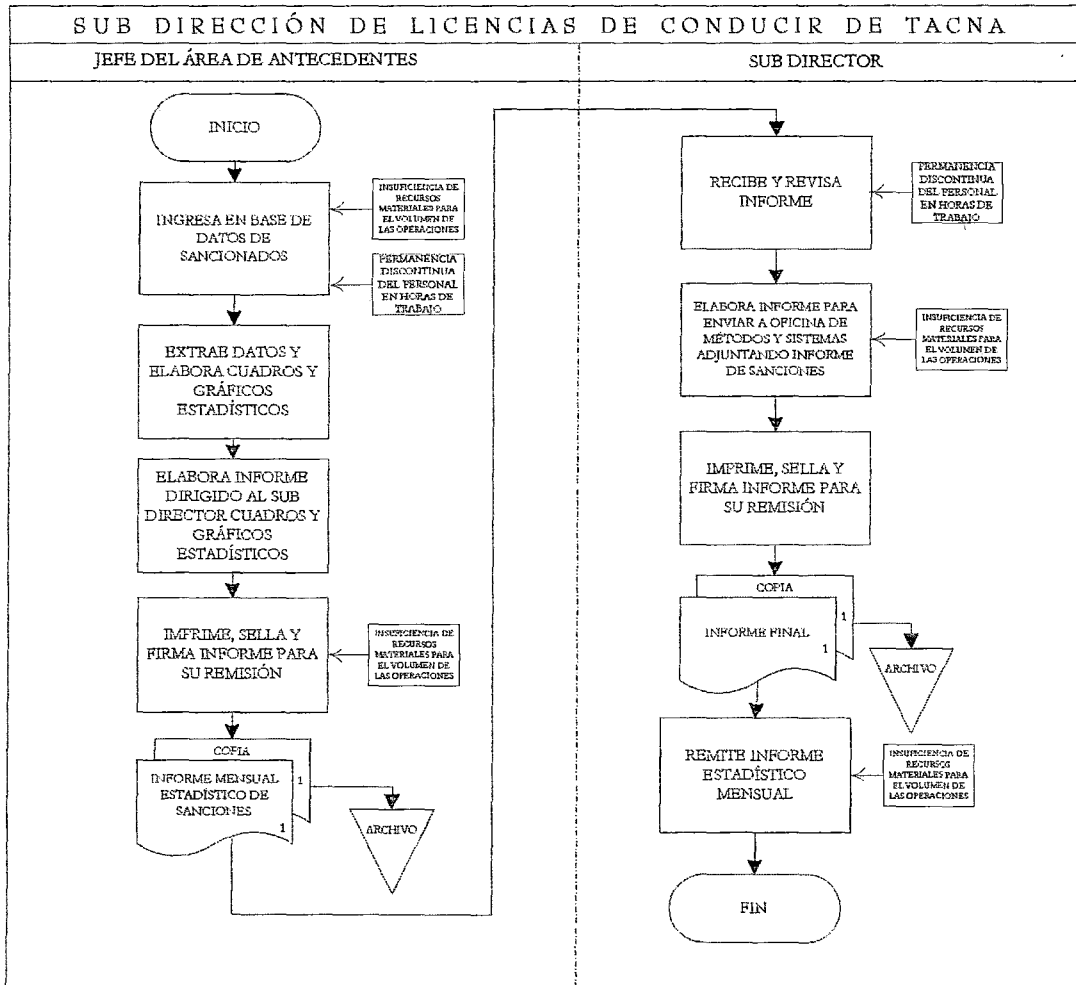
ENCARGADO DE INGRESO EN SIST. Y EXPEDICIÓN DE EXPEDIENTES



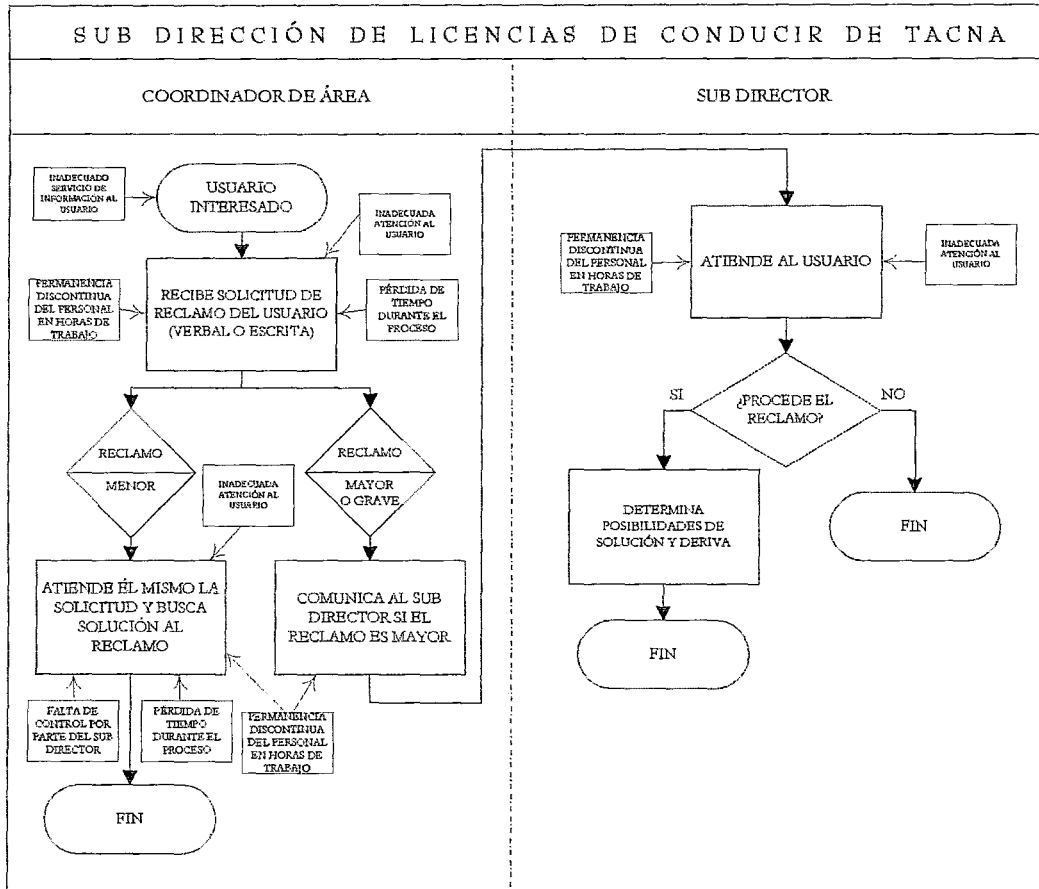
RECEPCIÓN, REGISTRO Y CUSTODIO DE LICENCIAS DE CONDUCIR



ELABORACIÓN DE LA ESTADÍSTICA MENSUAL DE LOS SANCIONADOS



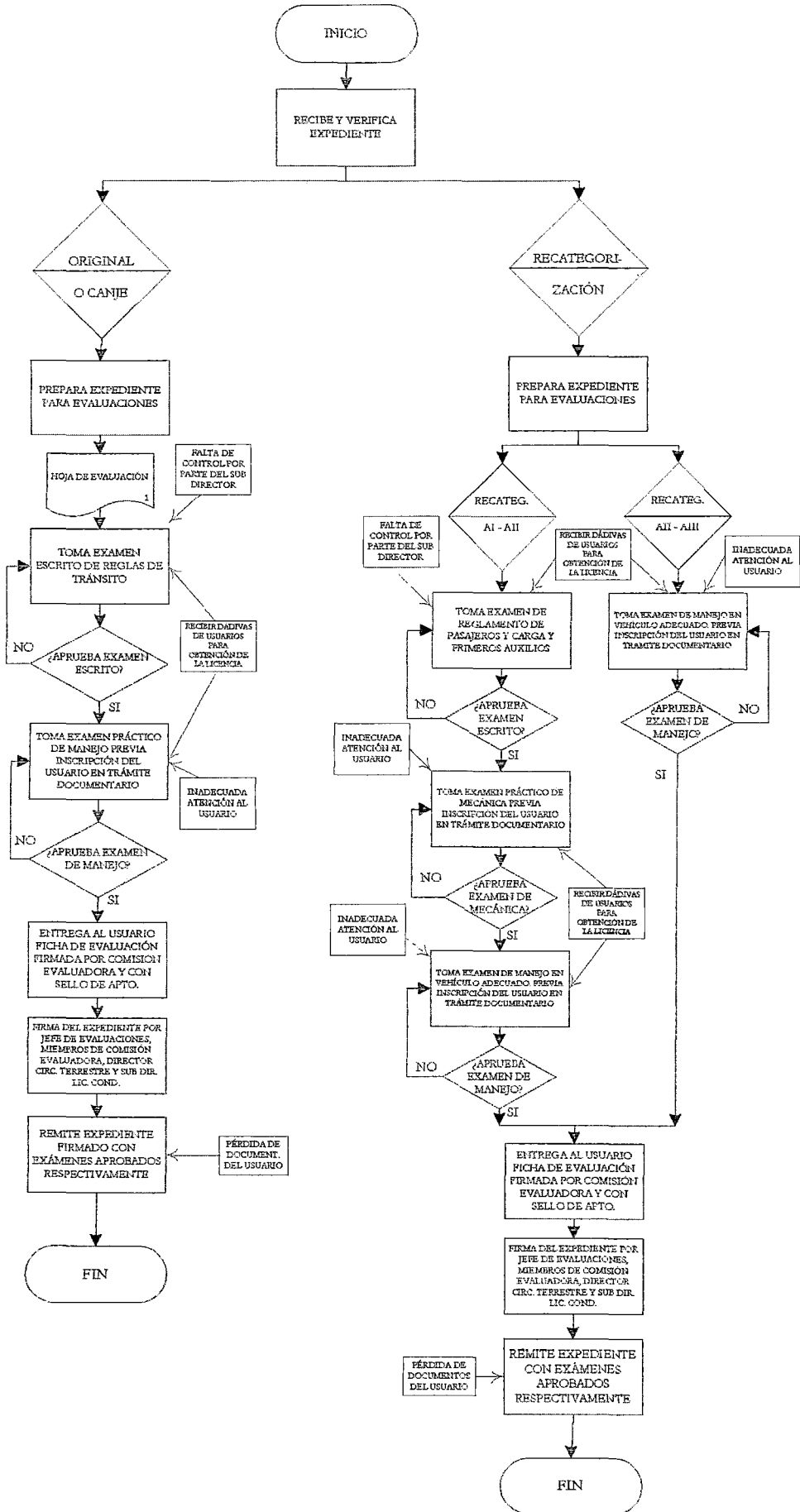
RECEPCIÓN Y ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE RECLAMOS DEL USUARIO



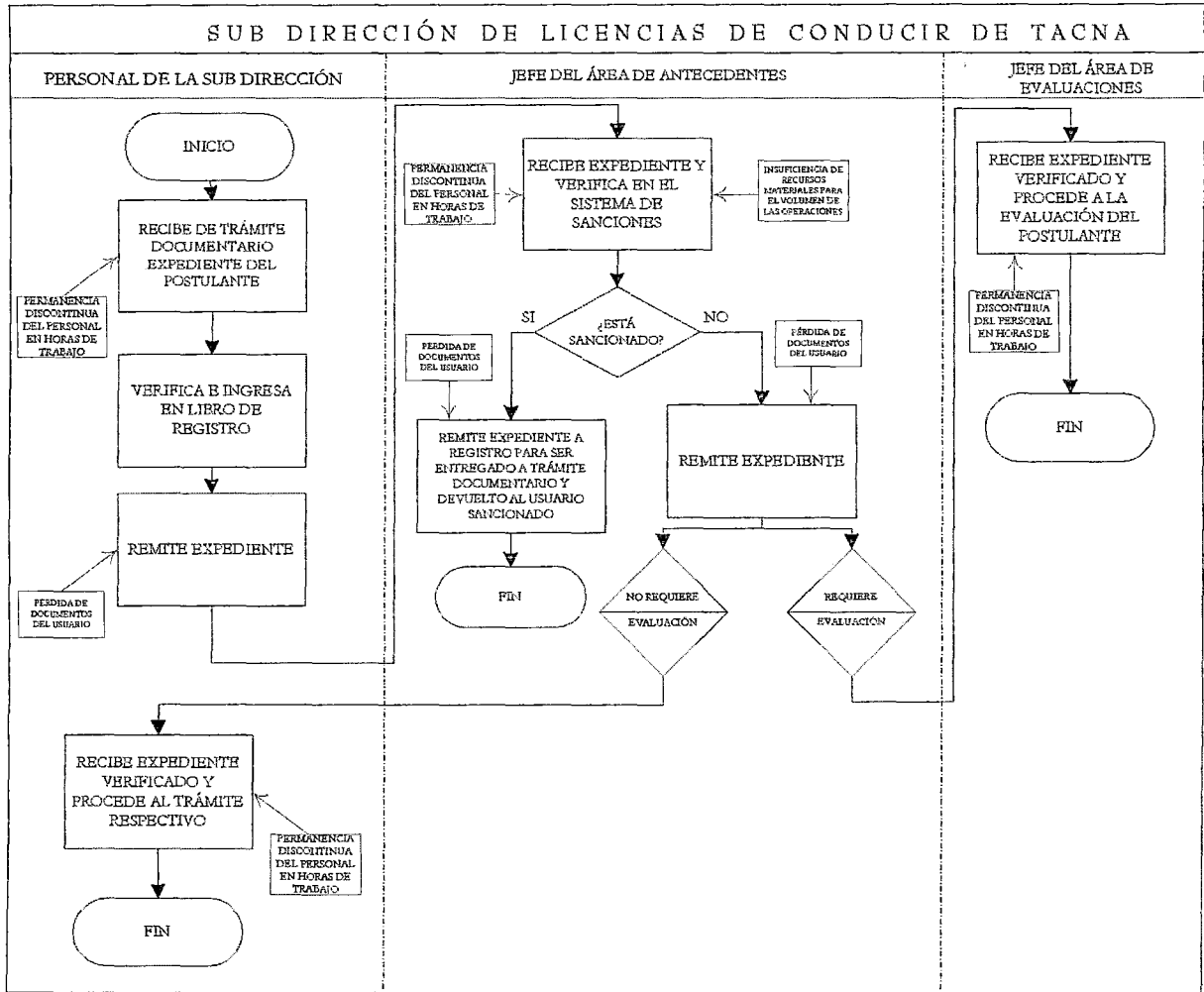
TOMA Y EVALUACIÓN DE EXÁMENES TEÓRICO - PRÁCTICOS A POSTULANTES

SUB DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR DE TACNA

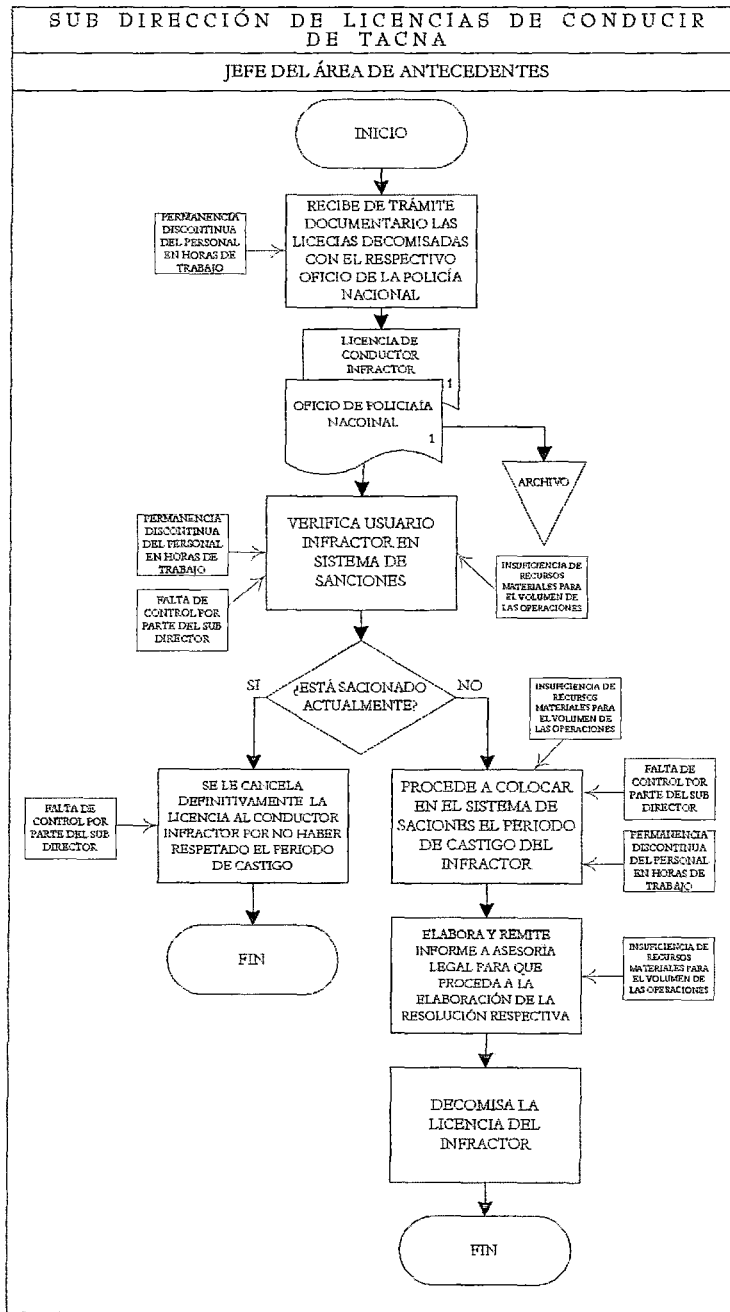
JEFE DEL ÁREA DE EVALUACIONES



RECEPCIÓN, VERIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL EXPEDIENTE DEL POSTULANTE



SANCIÓN Y REGISTRO DEL CONDUCTOR INFRACTOR



ANEXO N° 05

FORMATO PARA EL REGISTRO Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN

SUB DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR DE TACNA

RESPONSABLE : SUB DIRECTOR

FRECUENCIA O PROBABILIDAD	IMPACTO O CONSECUENCIA				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Casi Certeza (5)	RA	RA	RE	RE	RE
Probable (4)	RM	RA	RA	RE	RE
Posible (3)	RB	RM	RA	RE	RE
Improbable (2)	RB	RB	RM	RA	RE
Raro (1)	RB	RB	RM	RA	RA

N°	RIESGO	RESPONSABLE	AGENTES INFLUYENTES		FRECUENCIA O PROBABILIDAD					IMPACTO O CONSECUENCIA					FACTOR DE RIESGO	
			Persona	Proceso	Raro	Improbable	Posible	Probable	Casi Certeza	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico		
1	Inadecuado servicio de información y orientación al usuario.	Sub Director	x	x				x					x			RA
2	Pérdida de documentos del usuario.	Personal de la SDLC	x	x			x							x		RA
3	Permanencia discontinua del personal en horas de trabajo.	Sub Director y Jefe de Personal	x	x				x							x	RE
4	Carencia de un programa de capacitación para el personal.	Sub Director y Jefe de Personal	x	x				x							x	RE
5	Falta de control adecuado por parte del Sub Director.	Dir., Sub Dir. y Jefe de Personal	x	x				x							x	RE
6	Error humano en el ingreso de datos del usuario.	Encargado de Ingreso en Sistema	x					x			x					RM
7	Pérdida de tiempo durante el proceso.	Personal de la SDLC	x	x					x		x					RE
8	Insuficiencia de recursos materiales para el volumen de las operaciones.	Sub Dir. y Enc. de abastecimiento		x					x		x					RA
9	Recibir dádivas de usuarios para facilitar la obtención de sus Lic. de Cond.	Jefe de evaluaciones	x						x						x	RE
10	Inadecuada atención al usuario.	Personal de la SDLC	x						x		x					RA
11	Informalidad de procesos por carencia de un Manual de Procedimientos.	Sub Director y Jefe de Personal	x	x					x					x		RE
12	Incumplimiento en la fecha de entrega de la Licencia de Conducir.	Sede Central en Lima y Sub Dir.									x					RA

MEDIDAS CUALITATIVAS DE CONSECUENCIA E IMPACTO

1. Insignificante: Baja afcción para la institución.
2. Menor: la Institución se ve medianamente perjudicada.
3. Moderado: Afectación considerable para la institución.
4. Mayor: La institución se ve mayormente perjudicada.
5. Catastrófico: La institución se ve enormemente perjudicada.

MEDIDAS CUALITATIVAS DE PROBABILIDAD

5. Casi Certeza: se espera que ocurra en la mayoría de circunstancias.
4. Probable: probablemente ocurriría en la mayoría de circunstancias.
3. Posible: podría ocurrir en algún momento.
2. Improbable: Pudo ocurrir en algún momento.
1. Raro: Puede orurrir sólo en circunstancias excepcionales.

MATRIZ DE RIESGOS DE OPERACIÓN DE LA SUB DIRECCIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR DE TACNA

IMPACTO O CONSECUENCIA	(5) Catastrófico	ALTO	EXTREMO	EXTREMO	EXTREMO	EXTREMO	R9	R4	R5		
	(4) Mayor	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO	EXTREMO	R3	R11			
	(3) Moderado	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO	R2	R7			
	(2) Menor	BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	ALTO	R6	R1	R10	R8	R12
	(1) Insignificante	BAJO	BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO					
		(1) Raro	(2) Improbable	(3) Posible	(4) Probable	(5) Casi Certeza	FRECUENCIA O PROBABILIDAD				

L E Y E N D A

Nº	RIESGO
1	Inadecuado servicio de información y orientación al usuario
2	Pérdida de documentos del usuario
3	Permanencia discontinua del personal en horas de trabajo
4	Carencia de un Programa de Capacitación para el personal
5	Falta de control adecuado por parte del Subdirector
6	Error humano en el ingreso de datos del usuario
7	Pérdida de tiempo durante el proceso
8	Insuficiencia de recursos materiales para el volumen de las operaciones
9	Recibir dádivas de usuarios para facilitar la obtención de sus Licencias de Conducir
10	Inadecuada atención al usuario
11	Informalidad de procesos por Carencia de un Manual de Procedimientos
12	Incumplimiento en la fecha de entrega de la Licencia de Conducir

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Extremo	Requiere de atención inmediata
Alto	Requiere de atención de la Gerencia
Moderado	Especificar la responsabilidad de la Gerencia
Bajo	Administrados por procedimientos rutinarios

ANEXO N° 06

FORMATO PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN

Fecha : Dic-04

Plan de Acción	Nº 01
Área:	Sub Dirección de Licencias de Conducir
Jefe de Área:	Sub Director
Riesgo:	Inadecuado servicio de información y orientación al usuario

Resumen:

De acuerdo a la investigación efectuada se ha determinado como una de las deficiencias que enfrenta la SDLC, la escasa orientación e información que se le da al usuario en cuanto al desarrollo de sus trámites generando esto gran inconformidad y malestar en el mismo, así como una mala imagen para la Institución en general.

El usuario inicia su trámite con una total incertidumbre del procedimiento a seguir y es muchas veces mal informado por el personal de ventanilla al ser consultado sobre el trámite en cuestión. Este Riesgo ocurre en la mayoría de circunstancias por lo que su impacto para la Institución es moderadamente perjudicial.

Plan de Acción

1. Acciones Propuestas:

Es menester implementar de manera urgente un módulo exclusivamente de informes para el público en general, donde personal idóneo oriente correctamente al usuario en el desarrollo de su tramitación tanto verbalmente como con volantes con los respectivos requisitos para cada trámite.

2. Requerimientos de Recursos:

- Recursos Materiales: Un módulo o caseta de informes y el Material Logístico necesario (volantes con requisitos).
- Recursos Humanos: Una persona encargada de dar informes y orientar al público en general.

3. Responsabilidades:

- La Dirección Regional será la responsable de la aprobación del proyecto.
- La Dirección de Circulación conjuntamente con la Sub Dir. de Licencias será la responsable de la instalación e implementación del Módulo.
- El Área de Personal será responsable de la colocación de la persona que atenderá al usuario.
- La Sub Dirección de Licencias deberá velar por el buen desempeño del Módulo de Informes.

4. Cronograma, Plazos:

Se estima que la adquisición e implementación del módulo se llevará a cabo en el corto plazo.

5. Informes y Seguimiento Requerido:

El Sub Director emitirá un informe mensual a la Dirección detallando el progreso del Módulo así como los inconvenientes que se hayan presentado con sus respectivas propuestas de solución.

FORMATO PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN

Fecha : Dic-04

Plan de Acción	N° 02
Área:	Sub Dirección de Licencias de Conducir
Jefe de Área:	Sub Director
Riesgo:	Pérdida de documentos del usuario

Resumen:
Debido a la carencia de un archivo organizado y bien estructurado, ocasionada por el inminente desorden de algunos miembros del personal quienes mantienen los documentos y expedientes de los usuarios acumulados sobre una mesa, en cajas, sobre la barra de las mismas ventanillas e incluso en el suelo (en el caso de los archivadores). Este Riesgo es posible que se de, perjudicando al usuario debido a que la SDLC no se hace responsable por pérdidas o extravío de documentación ajena a su dependencia, por lo que el usuario se vería obligado a adquirir nuevamente los documentos, lo que requerirá un nuevo gasto para él, así como mayor demora del proceso ya iniciado. Este Riesgo es susceptible de ocurrir en algún momento y a pesar de no ser constante su impacto puede ser perjudicial para la Institución.

Plan de Acción

1. Acciones Propuestas:
La SDLC cuenta con una habitación que actualmente está siendo utilizada como almacén temporal de expedientes de hace más de 10 años, por lo que se recomienda pasar dichos expedientes al departamento de almacén de la SDLC lugar en donde debieron estar inicialmente dichos documentos. Quedando esta habitación desocupada, se procederá a la implementación de un archivo idóneo para colocar la documentación concerniente a las diferentes tramitaciones efectuadas en el área.

2. Requerimientos de Recursos:
➤ **Recursos Materiales:** 2 estantes metálicos para la colocación de archivadores y 3 gavetas con cajones para la colocación de la documentación según tramitación efectuada.

3. Responsabilidades:
➤ La Dirección Regional será la responsable de la aprobación de la adquisición del material logístico.
➤ La Dirección de Circulación conjuntamente con la Sub Direc. de Licencias será la responsable de la incluir los requerimientos dentro del cuadro de necesidades.
➤ La Sub Dirección de Licencias será responsable de acondicionar el sitio establecido para su archivo así como del ordenamiento del mismo.

4. Cronograma, Plazos:
Se estima que el traslado de la documentación al almacén de la SDLC se llevará a cabo en el corto plazo. La adquisición e implementación de los recursos materiales necesarios se llevará a cabo en el mediano plazo por tener que ser incluido en el presupuesto de la Institución.

5. Informes y Seguimiento Requerido:
La Sub Dirección de Licencias mediante su coordinador deberá realizar el seguimiento al personal asegurándose del uso adecuado y ordenado del archivo.

FORMATO PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN

Fecha : Dic-04

Plan de Acción	Nº 03
Área:	Sub Dirección de Licencias de Conducir
Jefe de Área:	Sub Director
Riesgo:	Permanencia discontinua del personal en horas de trabajo

Resumen:

Lamentablemente se observa mucha informalidad en el personal de la SDLC, quienes no permanecen todo el tiempo en sus puestos de trabajo ya sea para ir a conversar a otras oficinas, a la cafetería o incluso perder tiempo dentro de la misma oficina de la SDLC con visitantes externos e internos o entre los mismos miembros del personal de la SDLC; por lo que en varias ocasiones se ven detenidos los procesos allí realizados. Esta pérdida de tiempo del personal afecta a la Institución considerablemente por el retraso ocasionado en las actividades desarrolladas en la SDLC y perjudicando finalmente al usuario que se queda esperando a ser atendido interrumpiendo muchas veces sus propias actividades laborales y personales. Este Riesgo se presenta en la mayoría de las circunstancias por lo que ocasionará un impacto perjudicialmente mayor para la Institución.

Plan de Acción

1. Acciones Propuestas:

Se espera un mayor control al personal para lo cual se deberá prohibir la salida de éste de la oficina, salvo por motivos totalmente justificados y solicitados al Sub Director o al Coordinador de área en caso de la ausencia del primero. Así mismo llevar un mejor control de las personas que ingresen a la Sub Dirección que sean ajenas a ella, pues no sólo ocasionan distracción en el personal sino que también se ve expuesta la información y documentación del área.

2. Requerimientos de Recursos:

➤ Recursos Humanos: Una persona encargada del control del personal durante su horario de trabajo y de atención al público en el caso del personal de ventanilla.

3. Responsabilidades:

➤ La Sub Dirección de Licencias será la responsable de llevar el control de la labor de su personal.
➤ El Área de Personal deberá supervisar que la Sub Dirección de Licencias cumpla con su horario de trabajo en su totalidad recibiendo reportes de la SDLC sobre el desempeño de su personal.

4. Cronograma, Plazos:

En este caso la medida correctiva se dará en el corto plazo. Por lo que este procedimiento deberá darse de manera inmediata.

5. Informes y Seguimiento Requerido:

Se llevará un estricto control del personal siendo el Sub Director el responsable de la labor del mismo y delegando tal función a su Coordinador de Área quien se hará cargo en su ausencia.

FORMATO PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN

Fecha : Dic-04

Plan de Acción	Nº 04
Área:	Sub Dirección de Licencias de Conducir
Jefe de Área:	Sub Director
Riesgo:	Carencia de un programa de capacitación para el personal

Resumen:

Se observa un estancamiento de los trabajadores en cuanto a su desarrollo profesional, por lo que es necesario realizar periódicamente cursos de capacitación para contrarrestar este hecho. El problema radica en la falta de capacitación que se da a los trabajadores de la Sub Dirección de Licencias de Conducir, manifestándose esto en las deficiencias de las múltiples actividades que realizan. Actualmente, la Sub Dirección de Licencias de Conducir no cuenta con un programa de capacitación al personal, ni incentiva a sus miembros a participar de cursos o seminarios externos que pudieran presentarse, por lo que el personal se encuentra en un estado de estancamiento cultural y desactualización. Esto no sólo se ve reflejado en el desarrollo de sus diversas actividades laborales (las cuales las efectúan mecánicamente), sino que también recae sobre el usuario quien se ve directamente afectado con la ineficiencia y poca voluntad del personal que lo atiende. Este Riesgo constituye un impacto totalmente perjudicial para la Institución por lo que se recomienda ponerle pronta solución.

Plan de Acción

1. Acciones Propuestas:

Se deberá implementar un programa de capacitación que abarcará temas concernientes a Cultura Empresarial y Motivacional, Psicología y Cultura de Atención al Cliente, Capacitación Técnica en Administración y organización, Mejora de la Atención al usuario, Agilización de Procesos, y Manejo de Software Básico, entre otros. Así mismo, se buscará impulsar la identificación del personal con la institución, el cual (en su mayoría nombrado y con varios años de labor) se encuentra demasiado mecanizado en el desempeño de su labor.

2. Requerimientos de Recursos:

- Recursos Materiales: 01 Ambiente provisto de pupitres y pizarrón; 01 Proyector de transparencias; 01 Proyector de diapositivas; Material de escritorio (fíles, hojas y lapiceros).
- Recursos Humanos: 01 Expositor externo de preferencia con experiencia en la administración pública.

3. Responsabilidades:

- La Dirección Regional será la responsable de la aprobación y financiamiento.
- La Sub Dirección de Licencias será la unidad formuladora de este proyecto.
- El Área de Personal será la encargada de concretar y llevar a cabo dicho programa con el visto bueno de la Dirección.

4. Cronograma, Plazos:

El programa de capacitación se llevará a cabo en el corto y mediano plazo, efectuándose en forma trimestral durante el primer año y posteriormente luego de una evaluación de los resultados del mismo, se replanteará nuevamente pudiéndose llevar a cabo semestralmente, durante los siguientes 3 años, finalizado esto se replanteará el programa de capacitación de acuerdo a las nuevas necesidades de la Institución.

5. Informes y Seguimiento Requerido:

Luego de cada capacitación se procederá a la respectiva evaluación del personal sobre lo aprendido en el curso con el fin de ver si los resultados han sido satisfactorios.

FORMATO PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN

Fecha : Dic-04

Plan de Acción	Nº 05
Área:	Sub Dirección de Licencias
Jefe de Área:	Sub Director
Riesgo:	Falta de control adecuado por parte del Sub Director.

Resumen:
Ya sea por cumplir con sus diversas obligaciones como Sub Director como por ejemplo estar presente en las evaluaciones efectuadas a los postulantes que tramitan su Licencia de Conducir o por descuido mismo, el Sub Director de Licencias de Conducir, no lleva a cabo una eficiente tarea de dirección, control y supervisión de su personal. Esto se ve reflejado en el bajo desempeño del personal tanto en el desarrollo de sus actividades laborales como en la pésima atención que se le brinda al público usuario. Este riesgo lamentablemente se da de manera activa y constante perjudicando enormemente a la Institución.

Plan de Acción

- Acciones Propuestas:**
Se propone la evaluación inmediata del desempeño del actual Sub Director (capacidades administrativas de dirección y control), luego de lo cual se le dará un periodo de prueba a fin de ver si hay resultados positivos en su desempeño en el cargo. En caso de no haber mejora se deberá buscar a la persona idónea para desempeñarse en el cargo.
- Requerimientos de Recursos:**
 - Recursos Humanos: evaluador o auditor interno.
- Responsabilidades:**
 - La Dirección Regional conjuntamente con el área de personal serán los encargados de la evaluación al Sub Director.
 - El Director de Circulación será el encargado de Evaluar y aprobar el Plan de Trabajo del Sub Director.
- Cronograma, Plazos:**
Tanto la evaluación como la presentación del Plan de Trabajo se llevarán a cabo en el corto plazo por ser de suma importancia para la Institución contar con personal de gestión plenamente calificado.
- Informes y Seguimiento Requerido:**
El Sub Director deberá presentar a la Dirección de Circulación un plan anual de trabajo que será aprobado o rechazado por la misma, el mismo que deberá cumplir a cabalidad presentando reportes mensuales sobre las metas y objetivos alcanzados o sobre el avance de los mismos.

FORMATO PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN

Fecha : Dic-04

<i>Plan de Acción</i>	Nº 06
<i>Área:</i>	Sub Dirección de Licencias
<i>Jefe de Área:</i>	Sub Director
<i>Riesgo:</i>	Error humano en el ingreso de datos del usuario.

Resumen:

Aunque este riesgo podría ocurrir en algún momento y a pesar de no ser constante, su impacto traerá como consecuencia un grado moderado de afectación a la Institución, debido a que generará malestar y reclamo por parte del usuario quien no es responsable de tal error. Cabe resaltar que en la mayoría de ocasiones que se ha dado este hecho, la SDLC no se ha hecho responsable de tal suceso, teniendo el usuario que tramitar la rectificación de datos realizando la solicitud y pagos correspondientes, constituyendo esto no sólo un doble gasto para el usuario (quien ya había gastado al realizar el trámite original), sino que además tal desaveniencia generará mayor retraso en la llegada de su Licencia de Conducir. Así mismo, este riesgo se da debido a que muchas veces el Encargado de ingreso de datos delega el trabajo a otros miembros de la oficina incluso a personal de apoyo como practicantes, aumentando la ocurrencia de tal riesgo.

Plan de Acción

1. Acciones Propuestas:

Se designará a una o dos personas quienes serán las responsables del ingreso de datos del usuario, el mismo que se llevará a cabo diariamente. Esta actividad no podrá ser ejecutada por ningún otro miembro del personal que no esté autorizado; así mismo, al personal responsable se le asignará una clave secreta para poder acceder al sistema, la cual deberá mantenerse en completa reserva. De este modo se podrá controlar este riesgo y se buscará reducirlo, fomentando mayor cuidado en el momento del ingreso de datos del usuario por el responsable de tal acción.

2. Requerimientos de Recursos:

➤ Recursos Materiales: una o dos computadoras (según sea el caso) con el sistema requerido para el ingreso de datos al sistema nacional (TANDEM) del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

3. Responsabilidades:

- El Encargado del ingreso de datos del usuario será el principal responsable de evitar este riesgo.
- El Sub Director de Licencias será el responsable de controlar este proceso.

4. Cronograma, Plazos:

La implementación del sistema requerido en las computadoras se efectuará inmediatamente, sin embargo el control, seguimiento y resultados se irán dando paulatinamente conforme vaya avanzando el proceso.

5. Informes y Seguimiento Requerido:

Se deberá llevar un control exhaustivo del personal encargado del ingreso de datos del usuario, el mismo que mensualmente entregará un reporte con la cantidad de ingresos y la cantidad de rectificaciones (si las hubiera) efectuadas por errores ajenos al usuario.

FORMATO PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN

Fecha : Dic-04

Nº 07

Plan de Acción

Área: Sub Dirección de Licencias
Jefe de Área: Sub Director
Riesgo: Pérdida de tiempo durante el proceso.

Resumen:

Se ha detectado extrema lentitud y pérdida de tiempo durante la ejecución de cada proceso, lo cual se siente más sobre todo en horas de mayor aglomeración de público usuario que se acerca a efectuar sus trámites, esto se debe a la carencia de una atención más ágil y dinámica del personal de ventanilla quien por ser personal nombrado se encuentra muy seguro de su puesto de trabajo y no se esfuerza por brindar una mejor y más dinámica atención al usuario. Este Riesgo se da en la mayoría de ocasiones y constituye un impacto mayormente perjudicial para la Institución.

Plan de Acción

1. Acciones Propuestas:

Para este caso se deberá supervisar con más detenimiento al personal de ventanilla, impulsándolo a mejorar su tiempo de atención sin perjudicar la calidad de la misma; sin embargo, es importante también incentivar a quienes se desenvuelvan mejor mediante mención honrosa eligiendo al empleado del mes; así mismo, se procederá al llamado de atención verbalmente por primera vez y por escrito si reinciden a quienes demuestren ineficiencia en cada proceso.

2. Requerimientos de Recursos:

➤ Recursos Humanos: se contará con un encargado de supervisar al personal, en este caso será el Coordinador de Área.

3. Responsabilidades:

➤ La Sub Dirección se encargará de incentivar a su personal al igual que del llamado de atención a quien lo amerite, basándose en los reportes que le sean entregados.

➤ El Coordinador será responsable de la supervisión al personal y de la emisión de los reportes mensuales.

4. Cronograma, Plazos:

Por no requerir de ninguna implementación, este proceso se efectuará inmediatamente, sin embargo el control, seguimiento y resultados del mismo se irán dando paulatinamente conforme vaya avanzado el proceso.

5. Informes y Seguimiento Requerido:

El encargado de supervisar deberá emitir reportes mensuales a la Sub Dirección en donde evalúe el desempeño del personal de la Sub Dirección de Licencias de Conducir.

FORMATO PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN

Fecha : Dic-04

Plan de Acción	Nº 08
Área:	Sub Dirección de Licencias
Jefe de Área:	Sub Director
Riesgo:	Insuficiencia de recursos materiales para el volumen de las operaciones.

Resumen:

Se detectó cierto malestar en el personal debido a la carencia de material logístico para el volumen de las operaciones realizadas en la SDLC, quienes cuentan con 4 computadores y sólo 1 impresora matricial para los 6 trabajadores de la oficina más 2 personas de apoyo (practicantes), los mismos que comparten un solo ambiente con 3 escritorios, además el material de escritorio es insuficiente y no les alcanza para cumplir el mes, sobre todo lo que es papelería. Esto causa malestar en el personal el cual se ve frente a muchos inconvenientes para desarrollar sus labores diarias. Este Riesgo se da en la mayoría de circunstancias sin embargo constituye un impacto menor para la Institución comparado con los otros riesgos encontrados.

Plan de Acción

1. Acciones Propuestas:

Se deberá buscar la racionalización del material existente, recurriendo muchas veces al reciclaje, mientras la Sub Dirección emitirá mensualmente cuadros de necesidades solicitando la cantidad necesaria de material logístico que es requerida por el personal y se llevará un mejor control del uso de este material. Por otro lado, se repartirá equitativamente a cada miembro de área el material según sus necesidades. Así mismo, la SDLC deberá gestionar con la Dirección a ser considerados en el presupuesto la adquisición de al menos 02 computadoras y 01 impresora para el área.

2. Requerimientos de Recursos:

➤ Recursos Materiales: 02 computadoras, 01 impresora y material de escritorio sobre todo papelería.

3. Responsabilidades:

- La Sub Dirección se encargará de gestionar el pedido de material así como del control del mismo.
- El encargado de abastecimiento con el visto bueno de la Dirección Regional será responsable de la oportuna entrega del material solicitado.

4. Cronograma, Plazos:

La adquisición de las computadoras e impresora se realizará en el mediano plazo.

La solicitud y entrega del material de escritorio y papelería se hará en el corto plazo.

5. Informes y Seguimiento Requerido:

La Sub Dirección mediante su Coordinador de Área deberá efectuar el seguimiento del material otorgado evitando el derroche del mismo, como también deberá estar pendiente en caso del agotamiento del material en dicho caso se procederá al aumento del mismo en el pedido mensual correspondiente al siguiente mes.

FORMATO PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN

Fecha : Dic-04

Plan de Acción	Nº 09
Área:	Sub Dirección de Licencias de Conducir
Jefe de Área:	Sub Director
Riesgo:	Recibir dádivas de usuarios para facilitar la obtención de sus Licencias de Conducir.

Resumen:
Este aspecto es uno de los que más desprestigian actualmente a la Institución cuyo nombre se ve seriamente manchado. Esto se da debido al alto índice de corrupción que impera en la SDLC cuyos miembros implicados han conformado una "mafia" en coordinación con los "tramitadores" que se hayan en la parte externa de la Institución que en la mayoría de veces vienen a ser el nexo entre el usuario y el trabajador de la Sub Dirección de Licencias de Conducir. Este riesgo es probable que se de en la mayoría de circunstancias ocasionando un impacto catastrófico para la entidad, además la población también se ve afectada pues estos "conductores" que definitivamente no están calificados se convierten en "potenciales infractores" y en un peligro constante para los demás conductores y peatones que transitan por nuestras calles.

Plan de Acción

1. Acciones Propuestas:
Se deberá llevar un estricto control del personal encargado de las evaluaciones para la obtención de Licencias de Conducir, siendo este rotado trimestralmente. Así mismo, se deberá prohibir el ingreso de tramitadores a la Institución y mediante el módulo de informes propuesto anteriormente se facilitará al usuario la orientación requerida para sus tramitaciones evitando así que recurran a los tramitadores externos. Para mayor seguridad se colocarán cámaras de vigilancia dentro de las instalaciones de la SDLC y sobre todo en los lugares donde se llevan a cabo las evaluaciones a los postulantes.

2. Requerimientos de Recursos:

- Recursos Materiales: adquisición de 4 cámaras de vigilancia con los monitores correspondientes.
- Recursos Humanos: se contará con un encargado de vigilancia que supervisará los monitores.

3. Responsabilidades:

- La Dirección Regional será responsable de la adquisición de las cámaras de vigilancia e implementación de las mismas.
- La Dir. de Circulación conjuntamente con la Sub Dir. de Licencias será la responsable de la formulación e implementación del proyecto.
- La Sub Dirección supervisará, controlará y cambiará periódicamente al personal encargado de las evaluaciones.

4. Cronograma, Plazos:
La supervisión y control del personal será de forma constante y su rotación se dará por periodos trimestrales. La adquisición del equipo de vigilancia se dará en el mediano plazo.

5. Informes y Seguimiento Requerido:
El encargado de vigilancia emitirá reportes mensuales a la Dirección Regional, con copia a la Dirección de Circulación Terrestre y a la Sub Dirección de Licencias de Conducir, sobre lo observado mediante las cámaras de vigilancia, en caso de encontrar alguna irregularidad el responsable de vigilancia deberá informar inmediatamente a la Dirección Regional.

La Sub Dirección deberá seguir un estricto control sobre el personal designado para la evaluación de los postulantes y emitirá reportes mensuales a la Dirección de Circulación sobre el trabajo desarrollado por su personal y las posibles irregularidades en caso de ser encontradas.

FORMATO PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN

Fecha : Dic-04

Plan de Acción	Nº 10
Área:	Sub Dirección de Licencias de Conducir
Jefe de Área:	Sub Director
Riesgo:	Inadecuada atención al usuario.

Resumen:
Esta es una realidad que afronta actualmente la SDLC debido a que el personal con el que cuenta no se preocupa por dar un buen trato al usuario, es decir carece de vocación de servicio, teniendo que soportar el usuario este mal trato durante el proceso de su tramitación e incluso cuando se acerca a pedir algún informe sobre su trámite. Este riesgo es consecuencia de la cultura del personal que labora en la Sub Dirección pues se viene dando en forma perenne incluso es transmitido por el personal saliente hacia el entrante cuando hay cambios o rotación de personal. Este riesgo se da en la mayoría de las circunstancias ocasionando un impacto considerable que afecta no sólo a la SDLC sino más bien a toda la Institución.

Plan de Acción

- Acciones Propuestas:**
Se deberán efectuar charlas internas con el personal para fomentar la mejora en la atención y la Sub Dirección deberá velar por la aplicación de lo aprendido en dichas charlas, llevando un estricto control del trato y atención brindada por su personal hacia el usuario. Así mismo, se incluirá en el programa de capacitación (anteriormente mencionado en el Plan de Acción Nº04) un tema vinculado a la atención al público que abarque este aspecto.
- Requerimientos de Recursos:**
 - Recursos Materiales: 01 Ambiente provisto de pupitres y pizarrón; 01 Proyector de transparencias; 01 Proyector de diapositivas; Material de escritorio (files, hojas y lapiceros).
 - Recursos Humanos: 01 Expositor de preferencia con experiencia en casos de atención y satisfacción del público usuario.
- Responsabilidades:**
 - La Dirección Regional será la responsable de la aprobación del proyecto.
 - El área de personal será responsable de la ejecución del proyecto.
 - La Sub Dirección será responsable de promover el cambio en su personal así como de llevar un control adecuado del progreso del mismo.
- Cronograma, Plazos:**
La implementación de esta nueva política de atención al usuario mediante charlas al personal se deberá dar en el corto plazo. El reforzamiento mediante las capacitaciones se dará en el mediano plazo.
- Informes y Seguimiento Requerido:**
El personal deberá ser evaluado mensualmente en cuanto a su desempeño y se incluirá el aspecto de la atención en la evaluación y se le estimulará mediante mensionos honorosas al empleado más eficiente del mes así como el respectivo llamado de atención a quienes continúen con esa política de mal trato y descortesía hacia el usuario entre otros aspectos.

FORMATO PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN

Fecha : Dic-04

N° 11

Plan de Acción

Área: Sub Dirección de Licencias de Conducir
Jefe de Área: Sub Director
Riesgo: Informalidad de procesos por carencia de un Manual de Procedimientos.

Resumen:

La carencia de documentación importante en la SDLC como es el caso del Manual de Procedimientos es un tema al que se le debe dar pronta solución debido a que el personal desarrolla sus labores en forma desorganizada y desordenada, el mismo que desarrolla los procedimientos en forma empírica con el pasar del tiempo, sin embargo el problema renace nuevamente cuando ocurre cambio o rotación de personal (como se suele hacer cada cierto tiempo) viéndose el nuevo personal asignado en dificultades para desempeñar sus labores por desconocimiento de los procesos que debe desarrollar. Este Riesgo ocasiona un impacto perjudicial para la Institución.

Plan de Acción

1. Acciones Propuestas:

Se deberá efectuar de manera urgente la elaboración de un Manual de Procedimientos de la SDLC que permita establecer cada uno de los procesos allí efectuados orientando así a su personal actual como a futuros trabajadores.

2. Requerimientos de Recursos:

No se requiere la adquisición de nuevos recursos.

3. Responsabilidades:

- El Área de Personal en coordinación con la Sub Dirección será la responsable de elaborar el Manual de Procedimientos de la SDLC.
- La Dirección Regional será responsable de la aprobación del Manual de Procedimientos de la SDLC

4. Cronograma, Plazos:

La elaboración del Manual de Procedimientos deberá efectuarse en el corto plazo.

5. Informes y Seguimiento Requerido:

La Sub Dirección deberá entregar copia del Manual a cada miembro de su personal y deberá velar por el cumplimiento del mismo mediante supervisiones periódicas al personal.

FORMATO PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DE OPERACIÓN

Fecha : Dic-04

Plan de Acción	Nº 12
Área:	Sub Dirección de Licencias de Conducir
Jefe de Área:	Sub Director
Riesgo:	Incumplimiento en la fecha de entrega de la Licencia de Conducir.

Resumen:

Se ha observado un excesivo retraso en la entrega de las Licencias de Conducir, este aspecto es uno de los causantes de gran malestar para los usuarios de la SDLC, lamentablemente el gran problema aquí es el centralismo ya que la documentación es remitida a la sede central en la ciudad de Lima y de ahí es enviada la licencia en la mayoría de ocasiones con un retraso de 2 a 3 o más meses. Cabe resaltar, sin embargo, que aumentando este problema el personal de la SDLC se demora casi un mes para enviar los documentos del usuario a Lima, lo que sumado a la demora de la sede central hacen que el retraso sea aún mayor. Este Riesgo se da en forma latente y ocasiona un gran impacto para la institución viéndose enormemente perjudicada.

Plan de Acción

1. Acciones Propuestas:

En este caso se debe agilizar la labor del personal de la SDLC quienes deberán enviar la documentación en forma semanal a la Sede Central. Por otro lado se propone que la Dirección Regional obtenga facultades del Ministerio de Transportes y Comunicaciones para la emisión de las licencias en la Sub Dirección de Licencias de Conducir de Tacna implementándola con el equipo, insumos y suministros necesarios para tal fin, constituyendo un programa piloto que posteriormente se podrá realizar en el resto de Direcciones Regionales del país. Por otro lado se deberá realizar un análisis para ver la posibilidad de elaborar las Licencias ya sea en la misma Dirección Regional o contando con los servicios externos de una imprenta autorizada, la misma que sería escogida luego de una evaluación entre las imprentas existentes en la ciudad. Esta acción propuesta, no sólo descongestionaría el proceso efectuado actualmente en la sede central sino que también agilizaría considerablemente las tramitaciones en nuestra ciudad, constituyendo un gran avance para nuestra Región.

2. Requerimientos de Recursos:

➤ Recursos materiales: se contará con una imprenta encargada de la elaboración de las licencias de conducir. 01 ambiente de oficina dedicado exclusivamente al ingreso de datos en el formato para la emisión de Licencias de Conducir. 03 Computadoras Pentium III o IV. 03 escritorios. 01 impresora matricial. 01 estante para archivadores. Papelería y material de escritorio.

➤ Recursos Humanos: 01 Jefe de Área. 02 Técnicos en Sistemas encargados del ingreso de datos en la Red Nacional, en el formato de las Licencias de Conducir y en todo lo relacionado al Software necesario para tal actividad.

3. Responsabilidades:

➤ La Dirección Regional efectuará la convocatoria al mejor postor para la elaboración de las licencias en caso de optar por esta modalidad.

➤ La Sub Dirección conjuntamente con la Dir. de Circulación será la responsable de alcanzar la propuesta a la Dirección Regional así como del control y estricta supervisión en la elaboración de las licencias.

➤ La Sub Dirección en coordinación con la Dir. de Circulación será la responsable de llevar a cabo la implementación de la imprenta.

4. Cronograma, Plazos:

Se llevará a cabo ente el mediano y largo plazo por requerir de autorización y aprobación de la sede en Lima y por el cuidado que se deberá tener al llevar a cabo el proceso de selección para evitar cualquier tipo de fraude o estafa en la elaboración de las licencias.

5. Informes y Seguimiento Requerido:

El proyecto tendrá un periodo de prueba de un año una vez otorgadas las facultades para la emisión de Licencias de Conducir, luego del cual se procederá a efectuar una evaluación en la que se determinará si se han cumplido los objetivos trazados inicialmente.

Si el resultado es positivo se seguirán ejecutando a perpetuidad estas facultades como forma de descentralización.