

MANUAL DE NORMAS BÁSICAS DE FUNCIONAMIENTO

Asunto: Normas de Administración
de Riesgos Institucionales

Reglamento Núm. : 01-005



TABLA DE CONTENIDO

Artículo I	Introducción	1
Artículo II	Base Legal	2
Artículo III	Propósito	2
Artículo IV	Aplicabilidad	2
Artículo V	Definiciones	3
Artículo VI	Normas Generales	5
Artículo VII	Objetivos Estratégicos	10
Artículo VIII	Administración de Riesgos	11
Artículo IX	Instrucciones de Cumplimiento	20
Artículo X	Procedimiento de Administración de Riesgos	20
Artículo XI	Penalidades	22
Artículo XII	Cláusula de Separabilidad	22
Artículo XIII	Enmiendas	23
Artículo XIV	Derogación	23
Artículo XV	Vigencia	23

Anejo I – “Guías de los Objetivos Estratégicos”

Anejo II – “Cuestionario de Control Interno de Administración de Riesgo’s”

Parte I - Evaluación del Riesgo

Anejo IIa – “Cuestionario de Control Interno de Administración de Riesgos”

Parte II - Manejo del Riesgo

Anejo III – “Informe de Administración de Riesgos”

MANUAL DE NORMAS BÁSICAS DE FUNCIONAMIENTO

Asunto: Normas de Administración de Riesgos Institucionales	Reglamento Núm. : 01-005	Página 1 De 23
Fecha de Aprobación: <i>22/junio/15</i>	Normas Derogadas: 01-005 de 29 de septiembre de 2010	Aprobado por: 

Artículo I - Introducción

La Autoridad de Carreteras y Transportación, como cualquier entidad de gobierno o privada, está expuesta a eventos internos o externos que impactan negativamente o positivamente sus actividades operacionales. Ante esa realidad, se ve obligada a establecer mecanismos que le permitan prevenir o anticipar estos eventos y así evitar o mitigar sus efectos y el riesgo que representan. El Secretario del Departamento de Transportación y Obras Públicas (DTOP), como Presidente de la Junta de Directores de la Autoridad de Carreteras y Transportación, es el funcionario en ley para reglamentar el sistema para la administración de riesgos institucionales. Esto es para garantizar los logros de la misión, funciones y objetivos organizacionales, estratégicos y programáticos.

Mediante la aprobación de este reglamento el Secretario adopta un mecanismo para manejar o administrar el riesgo, de manera que permita a la Autoridad cumplir con sus actividades operacionales y sus objetivos, conforme a las necesidades de cada área, oficina, división o sección.

La administración de riesgos es fundamental para preservar activos, debido a que los riesgos tienen un potencial de ocurrencia en cualquier situación y pueden dificultar el desarrollo normal de las funciones. Su incidencia podría impedir el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la misión de la Autoridad.

Por tal razón, este reglamento establece los objetivos del plan de manejo, los alcances, las estrategias, el marco legal y los elementos que comprenden la administración de riesgos que se identifiquen. Además, propone las políticas y acciones institucionales que deberá emprender la

Asunto: Normas de Administración de Riesgos Institucionales	Reglamento Núm.: 01-005	Página 2 De 23
	Fecha: 22/junio/15	Aprobado por: 

gerencia, por lo cual se habrán de conducir las actividades de la Autoridad hacia el uso eficaz y eficiente de sus recursos y la continuidad en la prestación de unos servicios de calidad.

Artículo II - Base Legal

Este reglamento se promulga en virtud de la Ley Número 74 del 23 de junio de 1965, según enmendada, “Ley de la Autoridad de Carreteras y Transportación de Puerto Rico”, y la Ley Núm. 170 de 12 de agosto de 1988, según enmendada, “Ley de Procedimiento Administrativo Uniforme para el Estado Libre Asociado de Puerto Rico”. Asimismo, se emite en consonancia con los informes del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*: el *Internal Control – Integrated Framework* del 1992 y 2013 y el *Enterprise Risk Management (ERM) – Integrated Framework* del 2004.

Artículo III - Propósito

Establecer un plan para el manejo adecuado de riesgos que permita anticipar situaciones, tanto positivas como negativas, que se puedan suscitar en la Autoridad; de modo que se pueda proteger de eventos que afecten los procesos e impidan cumplir eficazmente con la misión organizacional. Este plan podrá identificar, analizar, medir y determinar la acción a seguir sobre los riesgos que afectarían los logros de los objetivos y metas institucionales.

El propósito fundamental del manejo de riesgos es minimizar los efectos adversos con un costo mínimo mediante la identificación, evaluación y control de los riesgos.

Artículo IV - Aplicabilidad

Las disposiciones de este reglamento serán de aplicación a todos los empleados y funcionarios de las áreas, oficinas, divisiones y secciones sensitivas de la Autoridad, en las cuales se maneje información electrónica, propiedad o fondos públicos y se ofrezcan servicios y transacciones potencialmente vulnerables al cumplimiento de los logros organizacionales.

Fecha:

Aprobado por:

22/Junio/15



Artículo V - Definiciones

Para efectos de este reglamento, los siguientes términos tendrán el significado que a continuación se expresa:

- A. **Administración del Riesgo** - Capacidad que tiene una entidad para emprender las acciones necesarias que le permitan manejar los eventos que puedan afectar positivamente o negativamente el logro de los objetivos institucionales, además de reaccionar oportunamente a estos, a fin de protegerla de los efectos adversos por su ocurrencia. La administración de riesgos consta de dos etapas:
1. La estimación o evaluación de riesgo que constan en la identificación, el análisis y la determinación de su nivel.
 2. La elaboración, la ejecución y la supervisión del plan de manejo de riesgos que contiene las técnicas de administración evaluadas y aceptadas por la alta gerencia.
- B. **Ambiente de Control** - Es la actitud y las acciones de la alta gerencia respecto a la importancia del control dentro de una entidad.
- C. **Análisis del Riesgo** - Metodología de evaluación utilizada para determinar la probabilidad y el impacto del riesgo, basada en la información disponible. Este puede abarcar desde modelos de simulación hasta técnicas colaborativas.
- D. **Autoridad o ACT** - Autoridad de Carreteras y Transportación de Puerto Rico
- E. **Comité** - Grupo de funcionarios de la alta gerencia designados por el Director Ejecutivo para velar por todo lo relacionado al manejo de los riesgos. Estos nombramientos se realizarán durante el mes de enero de cada año.

Fecha:

Aprobado por:

22/junio/15



- F. **Consecuencia** - Resultado de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, que genera perjuicio, daño, desventaja, pérdida o ganancia.
- G. **Control** - Políticas, acciones, procesos, prácticas que actúan para eliminar o minimizar los riesgos adversos o mejorar las oportunidades. Constituye una herramienta de seguridad referente al logro de los objetivos.
- H. **Evaluación de Riesgos** – Proceso utilizado para determinar las prioridades en la administración del riesgo mediante la comparación de niveles de riesgo frente a estándares determinados.
- I. **Exposición al Riesgo** - Nivel de vulnerabilidad que tiene el riesgo después de establecer los controles.
- J. **Identificación del Riesgo** - Proceso para determinar qué evento puede suceder que evitaría el logro del objetivo, por qué y cómo. Este deberá clasificar el riesgo por:
- Tipo - Positivo o Negativo
 - Origen - Interno o Externo
 - Relación con el Objetivo - Absoluto o Residual
- K. **Mapas de Riesgos** - Herramientas metodológicas que permiten hacer un inventario de los riesgos de manera ordenada y sistemática, asimismo definir mediante una descripción de cada uno de estos y sus posibles consecuencias.
- L. **Objetivos Estratégicos** - Conjunto de acciones o pasos encadenados que la Autoridad debe realizar a fin de cumplir con su función institucional y legal, así como su misión y visión.

Fecha:

Aprobado por:

22/junio/15

- M. **Plan de Contingencia** - Parte del plan de manejo de riesgos que contiene las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a la consecución de los objetivos de la Autoridad.
- N. **Plan de Manejo de Riesgos** - Plan de acción propuesto por los Directores Ejecutivos Auxiliares, Directores de Áreas y Directores de Oficinas Asesoras, cuya evaluación, beneficio y costo resulta positivo y es aprobado por el Director Ejecutivo.
- O. **Riesgo** – Posibilidad de que acontezca una situación que pueda entorpecer el desarrollo normal de las funciones de la Autoridad y le impida o dificulte el logro de sus objetivos.
- P. **Riesgo Absoluto o inherente** - Máximo riesgo sin los efectos mitigantes, aplacados o disminuidos de la administración del riesgo (controles internos que estén vigentes).
- Q. **Riesgo Residual o con Controles** - Riesgo que permanece luego de aplicar las medidas correctivas establecidas en el plan de manejo de riesgo.
- R. **Estrategia para Manejar el Riesgo** - Técnica para evitar o prevenir, reducir, mitigar, transferir y asumir el riesgo.
- S. **Valoración o Estimación de Riesgos** - Primera fase en la administración del riesgo. Proceso que consta de la identificación, el análisis y la determinación del nivel de riesgo. El potencial de riesgos por el fraude debe considerarse durante este paso. La estimación se medirá en términos de Probabilidad e Impacto y se utilizarán las categorías: Alto, Moderado y Bajo.

Artículo VI - Normas Generales

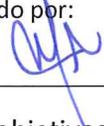
- A. En el cumplimiento con las leyes para establecer un control interno adecuado de todas las operaciones de la Autoridad, el Secretario tendrá la facultad de establecer

22/JUNIO/15



un plan para el manejo de riesgos institucionales. La implementación de este plan contribuye para que la Autoridad pueda cumplir con su misión y objetivos administrativos. Esto se logra mediante la adopción de normas de política pública organizacional, acciones y determinaciones, las cuales tienen como objeto utilizar técnicas para manejar el riesgo, con el fin de prevenir y efectuar la acción que lo mitigue.

- B. Para establecer la administración de riesgo organizacional, es necesario que la Autoridad defina el plan estratégico operacional, mediante el cual se deben desarrollar medidas orientadas a cumplir los objetivos, sin perder de perspectiva las fortalezas y debilidades que puedan impactar el logro de dichos objetivos.
- C. Dentro de la administración de riesgo organizacional, los miembros del Comité deberán:
1. Recomendar al Secretario normas sobre los objetivos estratégicos definidos para cumplir con la misión de la Autoridad.
 2. Recomendar al Secretario normas sobre la susceptibilidad organizacional que contribuyan a fortalecer la misión de la Autoridad y diseñar un proceso de análisis, identificación, evaluación, exposición y plan de acción o gestión de riesgos, del cual se deberá revisar su cumplimiento al menos una vez al año. Al mismo tiempo, encaminar el desarrollo de un plan alternativo de contingencia y manejo de riesgos.
 3. Establecer equipos de trabajo que colaboren en la identificación de los objetivos para que se realice la evaluación de riesgos.

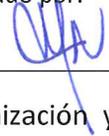
Asunto:	Normas de Administración de Riesgos Institucionales	Reglamento Núm.: 01-005	Página 7 De 23
		Fecha:	Aprobado por:
		22/junio/15	

4. Definir los niveles de aceptación de riesgos, en relación a los objetivos estratégicos, las alternativas disponibles y los mecanismos para atenderlos.
 5. Organizar equipos de trabajo multidisciplinarios para realizar anualmente la gestión de riesgos de la Autoridad. Entre los integrantes de los equipos, se deben considerar funcionarios o empleados de las áreas que interactúan en el logro de los objetivos en evaluación.
 6. Efectuar decisiones sobre la respuesta a los riesgos.
 7. Promover el cumplimiento del plan de acción para atender o mitigar los riesgos identificados.
- D. En cuanto a los objetivos de la Autoridad, estos se deberán clasificar dentro de cuatro categorías:
1. Estratégicos - son aquellos que se relacionan con las metas de la alta gerencia, alineados y apoyados con la misión de la Autoridad.
 2. Operacionales - son aquellos que están relacionados con el uso eficaz y eficiente de los recursos.
 3. De Información - son aquellos que están enfocados a asegurar la confiabilidad, puntualidad, transparencia y suficiencia del proceso de información.
 4. De Cumplimiento - son aquellos que se relacionan con el cumplimiento de las leyes y reglamentos.
- E. Los objetivos de la Autoridad deberán estar integrados por ocho componentes de control interno:

Fecha:

Aprobado por:

22/ junio /15



1. Ambiente de Control – Es la cultura o conducta de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluye la filosofía para su administración y el riesgo aceptado, la integridad, los valores éticos y el entorno en que se actúa.
2. Establecimiento de Objetivos – Los objetivos deben existir antes de que la alta gerencia pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la alta gerencia ha establecido un proceso para fijar y seleccionar objetivos que apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.
3. Identificación de Eventos – Los eventos internos y externos que afectan los objetivos de la entidad deben ser identificados y diferenciados entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la alta gerencia o los procesos para fijar objetivos.
4. Evaluación de Riesgos – Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados como inherente o absoluto y residual.
5. Respuesta al Riesgo – La alta gerencia selecciona las posibles respuestas (evitar, aceptar, reducir, mitigar o compartir los riesgos) y desarrolla una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
6. Actividades de Control – Las políticas y procedimientos de control que proveen seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos, y la

Asunto:	Normas de Administración de Riesgos Institucionales	Reglamento Núm.: 01-005	Página 9 De 23
		Fecha:	Aprobado por:
		22/junio/15	

prevención y detección de eventos (errores, omisiones o irregularidades) que afectan negativamente a la entidad. Se llevan a cabo por todo el personal de la organización. Ejemplos de actividades de control son: la segregación de deberes, la realización de inventarios físicos y la preparación de conciliaciones bancarias.

7. Información y Comunicación – Las actividades que se llevan a cabo en el día a día de la entidad mediante las cuales se identifica, se recopila y se comunica información interna y externa para el logro de los objetivos, y permite al personal cumplir con sus responsabilidades. Su propósito es que la información a comunicar sea oportuna, completa, confiable y accesible. La comunicación debe fluir a todo el personal de la entidad y a entes externos, según corresponda.
 8. Supervisión – La totalidad de la administración de riesgos corporativos es vigilada y se efectúan las modificaciones necesarias. Esta verificación se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la alta gerencia, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.
- F. Con respecto a los objetivos específicos del plan de manejo de riesgos, estos deberán cumplir con lo siguiente:
1. Fortalecer el ambiente interno que responda a la administración del riesgo.
 2. Enfocar la identificación y las opciones de respuesta a los posibles riesgos, de manera preventiva.
 3. Reconocer técnicas viables para minimizar los riesgos que se puedan traducir a un ambiente de tolerancia al riesgo.

Asunto:	Normas de Administración de Riesgos Institucionales	Reglamento Núm.: 01-005	Página 10 De 23
		Fecha:	Aprobado por:
		22/junio/15	

4. Identificar medidas de control adecuadas para responder al riesgo.
5. Desarrollar actividades de supervisión constante sobre la efectividad de manejo de la administración del riesgo.

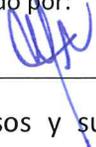
Artículo VII - Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos permiten a la Autoridad dirigir su misión a formular y adoptar los controles internos necesarios, mediante la implementación de la política pública orientada a cumplir con los principios de integridad, transparencia y eficiencia ética en el servicio público. Además, contribuyen a desarrollar los procesos de formación y capacitación de los empleados y funcionarios para la ejecución eficiente de sus tareas, que redunden en el buen manejo de los recursos para proveer un mejor servicio.

Los objetivos estratégicos deben trabajarse basados en la probabilidad de riesgos potenciales que deben comprender los elementos de control de dichos riesgos. Los elementos de control en los componentes de administración de riesgos habilitan a la Autoridad para promover las acciones necesarias que permitan manejar eventos, anticipar la incidencia del riesgo y evitar que estos puedan afectar negativamente el logro de las metas administrativas. Con esta visión en perspectiva, el Secretario determinó establecer las guías de administración de riesgos que se mencionan más adelante como plan de contingencia y manejo de riesgos. En dicho plan se establecen las probables causas y factores que tienen la capacidad de originar los riesgos.

Con relación al control estratégico, el análisis de riesgo permitirá medir la capacidad de incidencia de eventos negativos, períodos e impacto de sus consecuencias, a la vez que determina el nivel de riesgo, según sean los valores o la categoría de estos.

Los objetivos de la Autoridad determinarán la descripción de los elementos de control de riesgos para cumplir con las metas operacionales al identificar, describir, analizar y calificar los

Asunto:	Normas de Administración de Riesgos Institucionales	Reglamento Núm.: 01-005	Página 11 De 23
		Fecha:	Aprobado por:
		22/ junio /15	

eventos, situaciones o circunstancias que podrían afectar el desarrollo de los procesos y su consecución.

En el Anejo I aparece el formulario ACT-728, "Guía de los Objetivos Estratégicos", que podrán ser adoptados por la Autoridad para cumplir con su misión.

Artículo VIII - Administración de Riesgos

De conformidad con los objetivos estratégicos, se establecen las guías para identificar los riesgos en los planes de trabajo de la Autoridad. La administración de riesgos permite desglosar, mediante un análisis de los objetivos estratégicos, la identificación de riesgos potenciales que pueden impactar las actividades operacionales.

A. Identificación y Análisis de Riesgos

El análisis se realizará a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la Autoridad, con el fin de identificar los riesgos que puedan impactar la misión, función, objetivos y visión institucionales y legales de la administración.

La identificación de riesgo se utilizará para medir el nivel de severidad, prevención, disciplina e intervención, que permitirán desarrollar un plan de acción que resulte funcional para cumplir con los objetivos institucionales.

Las áreas u oficinas colaborarán y prepararán informes mensuales basados en los planes de trabajo de sus respectivas áreas organizacionales. Ello tendrá un efecto determinante en la participación de la toma de decisiones, debido a que los riesgos pueden tener un origen tanto interno como externo en su relación con la Autoridad, en menoscabo del sistema administrativo y los recursos fiscales de esta.

Por lo antes expuesto, la identificación del riesgo estará basada en la estrategia y planificación administrativa, en las cuales se debe definir dicho riesgo para

Asunto:	Normas de Administración de Riesgos Institucionales	Reglamento Núm.: 01-005	Página 12 De 23
		Fecha:	Aprobado por:
		22/junio/15	

determinar eventos que afecten el logro de los objetivos con relación a los componentes de control interno.

En la identificación de riesgos, se deberá realizar un mapa de riesgos que exponga la susceptibilidad dentro de la misión de cada área de trabajo. Este describirá lo siguiente:

1. Tipo: Negativo (N) o Positivo (P)
2. Origen: Interno (I) o Externo (E)
3. Relación con el Objetivo: Absoluto (A) o Residual (R)

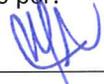
El riesgo negativo se refiere a cualquier evento que resulte grave, perjudicial y delicadamente sensible a afectar las funciones administrativas. El positivo se refiere a cualquier situación que no represente consecuencias graves y pueda controlarse con facilidad. El riesgo negativo será objeto de análisis o estudio principal, debido al potencial colapso sistemático de la Autoridad. No obstante, debe promoverse la continuidad del manejo del riesgo positivo que deriva un campo de éxito y funcionalidad.

Un riesgo es de origen interno cuando proviene de la misma Autoridad y externo cuando es causado por eventos o situaciones que surgen fuera de esta. Ellos se podrán interpretar basado en:

1. El desarrollo tecnológico que, en caso de no adaptarse, provocaría paralización organizacional (externo).
2. Cambios en las necesidades y expectativas de los usuarios de las autopistas y sistemas de transportación colectiva o del personal (externo).

Fecha:

Aprobado por:

22/junio/15

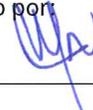
3. Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en las estrategias y procedimientos (externo).
4. Alteraciones en el escenario económico que impacten el presupuesto de la Autoridad, sus fuentes de ingresos, su financiamiento y su posibilidad de expansión (externo).
5. La estructura organizacional adoptada, indistintamente sea el modelo centralizado o descentralizado, debido a la existencia de riesgos inherentes (interno).
6. La competencia del personal, así como los métodos para su instrucción, dirección, capacitación y motivación (interno).
7. La propia naturaleza de las actividades del organismo institucional (interno).

Los riesgos tendrán una relación con el objetivo y se podrán catalogar en absoluto y residual, según están definidos en este reglamento. En la relación con el objetivo, el riesgo absoluto basado en el desconocimiento por parte del personal de las normas con las cuales debe cumplir, deberá promover un esfuerzo de la alta gerencia a la capacitación y orientación continua o periódica del recurso humano con carácter compulsorio.

En la relación con el objetivo, el riesgo residual basado en la condición que afecta al área de trabajo por un término estacionario, debe enfocarse en simplificar las situaciones con unidades de apoyo.

Una vez sean identificados los riesgos a nivel de la unidad de trabajo, podrá practicarse un proceso similar al nivel de programa y actividad. En el proceso se deberá analizar un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y

22/junio/15



los objetivos claves identificados para determinar un análisis global del riesgo absoluto o residual de la Autoridad.

Luego del diagnóstico, se debe efectuar la estimación del riesgo y la determinación de las normas de control de riesgos.

B. Estimación de Riesgos

La estimación de riesgos calcula la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como determina el impacto de la pérdida probable que ellos pueden ocasionar. Una vez sean identificados los riesgos a nivel de unidad de trabajo y de programa/actividad, los métodos a utilizar para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden incluir:

1. Estimación de su frecuencia, es decir la probabilidad de ocurrencia.
2. Impacto es el incumplimiento con los objetivos y metas trazadas o la pérdida de propiedad o fondos públicos.

En general, aquellos riesgos cuya materialización esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores. En cambio, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer la mayor atención. Entre las fuentes de riesgos externas, se pueden encontrar casos de impacto significativo que deben ser analizados cuidadosamente, mediante la aplicación de buen juicio y sentido común. Cada caso de riesgo de difícil cuantificación deberá ser razonablemente evaluado de manera satisfactoria, confiable y transparente.

Fecha:

Aprobado por:

22/junio/15



La estimación de riesgo se podrá medir en términos de probabilidad e impacto.

Estos dos renglones estarán representados por las siguientes categorías:

Categoría	Valor
Bajo	1
Moderado	2
Alto	3

Las categorías de la estimación de riesgo en términos de la probabilidad y el impacto estarán representadas por las siguientes características:

Estimación de Riesgos		
Categoría	Probabilidad (P)	Impacto (I)
(1) Bajo	Es improbable que suceda	Si surge, probablemente no impactará el logro del objetivo.
(2) Moderado	Puede suceder	Si surge, puede afectar el logro del objetivo.
(3) Alto	Es muy probable que se produzca	Si surge, puede afectar significativamente el logro del objetivo.

El nivel de riesgo se determina mediante la Ecuación de la Exposición que es la multiplicación del valor numérico de la probabilidad por el del impacto. El valor numérico que resulte se clasificará de la siguiente manera:

Resultado (P) x (I)	Nivel de Riesgo
(1) y (2)	Bajo
(3) y (4)	Moderado
(6) y (9)	Alto

Una vez sea asignada la categoría numérica que corresponde a la probabilidad e impacto, se debe determinar el nivel de riesgo y presentar el resultado conforme a la tabla que se incluye a continuación:

Fecha:

Aprobado por:

22/junio/15

Valor	Categoría	Color	Descripción
1	Bajo	Verde	Existe la probabilidad remota de que ocurra el riesgo y no impacta la realización del objetivo (menos del 20% de probabilidad e impacto).
2	Bajo	Verde	La probabilidad de que ocurra el riesgo es baja y no impacta la realización del objetivo (de 21% a 40% de probabilidad e impacto).
3	Moderado	Amarillo	El riesgo puede suceder e impactar la realización del objetivo (de 41% a 50% de probabilidad e impacto).
4	Moderado	Amarillo	El riesgo tiene más probabilidades de suceder y puede impactar la realización del objetivo (de 51% a 60% de probabilidad e impacto).
6	Alto	Rojo	Es muy probable que el riesgo se produzca e impacte los objetivos (de 61% a 90% de probabilidad e impacto).
9	Alto	Rojo	Existe mayor certeza de que el riesgo ocurrirá e impactará significativamente la realización del objetivo (de 91% a 100% de probabilidad e impacto).

El resultado obtenido se debe figurar en la columna de Nivel de riesgo en los formularios ACT-729 y ACT-729a, *Cuestionario de Control Interno de Administración de Riesgos: Parte I - Evaluación del Riesgo* y Parte II - *Manejo del Riesgo* (Anejos II y IIa), tanto en términos numéricos como en su categoría (Alto, Moderado o Bajo).

La Estimación del Riesgo del objetivo se representa en la siguiente matriz:

Probabilidad	Alto (3)	3 Amarillo	6 Rojo	9 Rojo
	Moderado (2)	2 Verde	4 Amarillo	6 Rojo
	Bajo (1)	1 Verde	2 Verde	3 Amarillo
		Bajo (1)	Moderado (2)	Alto (3)
		Impacto		

Fecha:

Aprobado por:

22/Junio/15



C. Determinación de las Normas de Control de Riesgos

Cuando se identifican los riesgos, el Comité determina y recomienda para aprobación del Secretario las normas de control de estos, los procedimientos y directrices de controles mayores y adecuados, así como un plan de acción de la manera más eficaz y económica posible. Los controles, además de prevenir el riesgo, deben contribuir a la reducción de su probabilidad o mitigar el impacto negativo que pueda resultar sobre su ocurrencia.

Otra medida inmediata que fortalece el control es la capacitación compulsoria de los recursos humanos con relación a su función y compromiso ético. La aplicación de controles en programas de apoyo; la modernización o renovación tecnológica institucional; el sistema de mediación; las investigaciones organizacionales; las actividades conciliatorias fuera del conflicto de interés; la implementación de un plan de seguridad informativo; la orientación continua; el control presupuestario; la uniformidad en las negociaciones contractuales; el mantenimiento preventivo de equipos; los planes de emergencia de los recursos humanos, propiedades, sistemas de informática, financieros; y la implementación de los procesos administrativos; representan las opciones o alternativas a considerar para reducir los riesgos administrativos.

Una alternativa adicional que debe utilizarse para minimizar los riesgos, es compartir o transferir estos mediante el uso de pólizas o garantías. Cuando las normas de control de riesgos han sido establecidas y determinadas, estas medidas serán constantemente verificadas por la alta gerencia, debido a que cualquier riesgo residual puede repercutir en la detección inmediata de un cambio.

Fecha:

Aprobado por:

23/ Junio /15



D. Detección de Cambio

La Autoridad deberá adoptar y mantener actualizados aquellos procedimientos que controlan las operaciones y permiten prever oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan poner en peligro las posibilidades de alcanzar sus objetivos. Una etapa fundamental del proceso de evaluación del riesgo es la identificación oportuna de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la Autoridad desarrolla sus actividades. Ello es así, porque un sistema de control puede cesar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales funciona.

Este proceso de identificar los cambios efectivos o potenciales para adoptar las decisiones oportunas, se denomina gestión o manejo de cambio. Para llevar a cabo este, se requiere un sistema de información apto para recopilar, procesar y transmitir datos relativos a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la Autoridad debe reaccionar.

Además, envuelve la identificación de los cambios y el análisis de las oportunidades y riesgos asociados. El propósito principal de esta medida es identificar causas potenciales que faciliten o impidan alcanzar los objetivos, calcular la probabilidad de su ocurrencia, evaluar sus efectos probables y considerar el grado en que el riesgo puede ser controlado o la oportunidad aprovechada.

Algunas condiciones que deben requerir particular atención pueden ser:

1. Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de gobiernos, fluctuaciones en el precio del petróleo.

Fecha:

Aprobado por:

22/ junio/15



2. Crecimiento acelerado: una entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y externas.
3. Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y el nivel de supervisión.
4. Creación del sistema de información o su reorganización: el exceso o la falta de información suficiente durante el proceso puede aumentar la probabilidad de decisiones incorrectas.

La gestión de cambio es crítica para el sistema de control interno y no debe ser obviada en ninguna circunstancia.

E. **Supervisión y Evaluación del Plan de Manejo de Riesgos**

Con el fin de promover continuidad a la implantación del plan de manejo de riesgos, el Comité revisará los planes preventivos y de contingencia que resulten necesarios establecer para reglamentar las operaciones de la Autoridad. Estos estarán basados en leyes, reglamentos, directrices o cualquier otra documentación fiscal que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales, legales o simplemente delegados a las funciones inherentes a la sana administración.

El Comité será el encargado de dirigir las acciones correctivas a implementar en protección del interés público, dar seguimiento y promoción a la continuidad del plan de acción contra la probabilidad de riesgos y supervisar el plan de contingencia y manejo de riesgos.

Además, el Comité debe determinar y definir la agilidad de la creación de procedimientos y las acciones correctivas y preventivas, las cuales logren minimizar

Fecha:

Aprobado por:

22/ junio /15



la probabilidad de incidencia de riesgos para garantizar el logro de los objetivos estratégicos de la misión de la Autoridad.

Artículo IX - Instrucciones de Cumplimiento

Será responsabilidad del Comité informar e instruir a todo el personal de la alta gerencia y supervisión sobre los criterios del Reglamento 01-005, "Normas de Administración de Riesgos Institucionales". De igual manera, cada supervisor deberá proveer orientación de esta reglamentación a todo empleado bajo su dirección.

Artículo X - Procedimiento de Administración de Riesgos

En cumplimiento con este reglamento, cada área, oficina, división o sección deberá ejecutar anualmente el procedimiento para administrar los riesgos. Utilizará como guía los formularios ACT-729 y ACT-729a (Anejos II y IIa), para detallar la situación correspondiente a las funciones de su área laboral. Con ese propósito, se debe realizar lo siguiente:

- A. Al comienzo de cada año, la Oficina de Auditoría Interna alertará al Comité del inicio del proceso de administración de riesgos.
- B. El Comité delegará en cada Director de Área u Oficina Asesora que identifique o revise anualmente la función, la misión y los objetivos de la unidad bajo su supervisión.
- C. El Director o representante autorizado de cada área u oficina asesora identificará, además, los riesgos de su ámbito de trabajo y de igual modo, presentará un informe detallado de las actividades susceptibles a la incidencia de riesgos. Completará los formularios ACT-729 y ACT-729a, conforme le apliquen los conceptos. En este paso presentará la relación detallada entre el objetivo de control interno y los posibles riesgos (Identificación del Riesgo) de dicha área de trabajo.

Fecha:

Aprobado por:

22/ junio/15



- D. El Director o representante autorizado de cada área u oficina asesora presentará una propuesta de plan de contingencia y acción ante la posibilidad de incidencia del riesgo determinado y diseñará un plan alternativo, en la medida que su propuesta constituya un riesgo residual.
- E. Cada Director de Área u Oficina Asesora deberá utilizar los formularios ACT-729 y ACT-729a para la administración de riesgos que deberán ser sometidos al Comité, conforme le sea de aplicación a su ambiente y funcionamiento laboral. Al concluir los trabajos, deberá someter al Comité el formulario ACT-730, "Informe de Administración de Riesgos" (Anejo III), el cual incluirá la función, la misión y los objetivos, y los Cuestionarios (Anejos II y IIa) completados en todas sus partes.
- F. Posterior a la preparación del formulario ACT-730, "Informe de Administración de Riesgo" (Anejo III), cada área u oficina asesora deberá reproducir tres (3) copias de este. Una copia será para someterla al Comité no más tarde del 30 de abril de cada año, la otra será enviada a la Oficina de Auditoría Interna y la tercera para conservarla como evidencia de la preparación de dicho informe. La entrega del Informe al Comité será para establecer un sistema de control de riesgos sustentable mediante un análisis. A la misma vez, fundamentará la necesidad de implementar adecuadamente, y según proceda, toda la reglamentación, procedimiento, política pública, norma, directriz o cualquier otra documentación oficial de carácter legal en la Autoridad.
- G. El Comité se encargará de evaluar y reaccionar a los Informes para promover la orientación y capacitación continua y periódica de todos los empleados y

Fecha:

Aprobado por:

22/junio/15



funcionarios del área de impacto del riesgo absoluto particularmente determinado o que afecte o pueda afectar los objetivos y funciones administrativas.

- H. El Comité mantendrá continuamente un inventario actualizado de los planes de manejo de riesgos, los cuales permanecerán disponibles para las investigaciones de la Oficina de Auditoría Interna y la Oficina del Contralor de Puerto Rico, una vez sean solicitados.
- I. El Comité deberá rendir un informe consolidado al Secretario sobre el resultado de la evaluación de riesgos de toda la Autoridad no más tarde del 31 de mayo de cada año. Copia de este deberá remitirse a las oficinas del Director Ejecutivo y Auditoría Interna.

Artículo XI - Penalizaciones

Todo Director de Área, Jefe de Oficina Asesora o funcionario que incumpla con las disposiciones de este reglamento, podrá ser sancionado por el Director Ejecutivo por violación de las normas establecidas en la Autoridad, conforme a la reglamentación vigente.

Artículo XII - Cláusula de Separabilidad

Las disposiciones de este reglamento son independientes y separables. Si cualquier palabra, oración, sección, inciso o artículo del mismo fuese declarado inconstitucional o nulo por un tribunal de justicia con jurisdicción y competencia, tal declaración no afectará o menoscabará las restantes disposiciones del reglamento, sino que su efecto se limitará a la palabra, oración, sección, inciso o artículo específico declarado inconstitucional o nulo y el reglamento así modificado por la decisión del tribunal, continuará en plena fuerza y vigor.

Asunto: Normas de Administración de Riesgos Institucionales	Reglamento Núm.: 01-005	Página 23 De 23
	Fecha: 22/junio/15	Aprobado por: 

Artículo XIII - Enmiendas

Las enmiendas a este reglamento serán procesadas a través de la Oficina de Organización y Métodos y estarán sujetas a la aprobación del Secretario del Departamento de Transportación y Obras Públicas como Presidente de la Junta de Directores de la Autoridad de Carreteras y Transportación, previa recomendación del Director Ejecutivo.

Artículo XIV –Derogación

Se deroga el reglamento número 01-005, Normas de Administración de Riesgos Institucionales en la Autoridad de Carreteras y Transportación, aprobado el 29 de septiembre de 2010.

Artículo XV – Vigencia

Este reglamento entrará en vigor treinta (30) días después de la fecha de su aprobación por el Secretario del Departamento de Transportación y Obras Públicas como Presidente de la Junta de Directores de la Autoridad de Carreteras y Transportación.

Recomendado por:

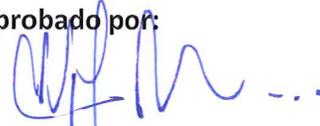
10/junio/15
Fecha



Carmen A. Villar Prados
Directora Ejecutiva
Autoridad de Carreteras y Transportación

Aprobado por:

22/junio/2015
Fecha



Miguel A. Torres Díaz
Secretario, Departamento de Transportación y Obras Públicas y Presidente Junta de Directores Autoridad de Carreteras y Transportación

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
Departamento de Transportación y Obras Públicas
AUTORIDAD DE CARRETERAS Y TRANSPORTACIÓN

Guía de Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Criterios de Logro
Garantizar todos los esfuerzos para la protección de los derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> *Que los requerimientos de protección de derechos humanos sean atendidos o impulsados por la Autoridad. *Que las áreas, oficinas, divisiones o secciones de la Autoridad sujetas a vigilancia, sean efectivamente vigiladas. *Que se intervenga en todos los procesos judiciales y administrativos en los cuales sea importante y relevante la participación de la Autoridad en defensa del ordenamiento jurídico, los derechos fundamentales, la propiedad y los fondos públicos.
Prevenir y sancionar la corrupción	<ul style="list-style-type: none"> *Que las acciones disciplinarias de la Autoridad se realicen con la mayor premura posible. *Que los funcionarios o empleados con mayor riesgo de vulnerabilidad con respecto a la ley, por desconocimiento de la misma, reciban la capacitación pertinente para garantizar un servicio justo. *Que las áreas u oficinas adopten las mejores prácticas éticas cónsonas a la Ley de Ética Gubernamental. *Que a través de los procesos de seguimiento y control de recursos públicos se disminuya el riesgo de vulnerabilidad de la ley.
Procurar la protección de la propiedad y los fondos públicos	<ul style="list-style-type: none"> *Que se propicien acuerdos conciliatorios ante demandas que se radiquen contra la Autoridad, con el fin de ahorrar recursos. *Que se impulsen todas las iniciativas (legislativas y administrativas) que contribuyan a una mayor intervención de la Autoridad en la protección de la propiedad y los fondos públicos.
Involucrar al ciudadano en la labor de la Autoridad, cuando aplique	<ul style="list-style-type: none"> *Que la información relevante sobre la gestión de la Autoridad se suministre en forma oportuna y regular. *Que los espacios de atención a los usuarios de la red de Autopistas, Tren Urbano y Metrobús sean adecuados y amigables. *Que se incremente el conocimiento de la labor de la Autoridad por parte de la ciudadanía. *Que existan espacios de atención al público en todas las facilidades de la oficina central de la Autoridad y oficinas descentralizadas. *Que todas las quejas o solicitudes radicadas por la ciudadanía ante la Autoridad se les garantice trámite oportuno. *Que la información solicitada por la ciudadanía se suministre a tiempo.
Optimizar la función de intervención	<ul style="list-style-type: none"> *Que todas las dependencias o funcionarios que ejerzan funciones preventivas conozcan dicho concepto rector y lo apliquen. *Que todos los funcionarios que ejerzan funciones preventivas las realicen de acuerdo con las normas, procedimientos, reglamentos, leyes y directrices establecidos para tal fin. *Que los funcionarios que ejerzan funciones preventivas lleven a cabo acciones en conjunto. *Que la función preventiva cuente con políticas claras que guíen su labor y sean conocidas por todos.

Objetivos Estratégicos	Criterios de Logro
Optimizar la función disciplinaria	<ul style="list-style-type: none"> *Que las oficinas encargadas de ejercer la función disciplinaria lleven a cabo acciones en conjunto. *Que los procesos disciplinarios se resuelvan en el tiempo establecido por los responsables del proceso. *Que no se presenten contradicciones o conflictos de intereses entre las acciones disciplinarias impuestas por hechos similares. *Que se disminuyan los niveles de prescripción y nulidad en los procesos disciplinarios.
Articular las funciones de la misión de la Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> *Que los funcionarios que ejerzan las funciones de la misión lleven a cabo acciones en conjunto.
Fortalecer la gestión administrativa de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> *Que las leyes, reglamentos, procedimientos, normas y directrices de apoyo establecidas se encuentren documentadas y actualizadas. *Que las áreas de apoyo presten sus servicios de manera oportuna y eficaz. *Que cada oficina administrativa y de apoyo cuente con un plan sistemático que permita atender los requerimientos de ayuda operacional, técnica y de información.
Desarrollar un sistema de gestión gerencial	<ul style="list-style-type: none"> *Que las oficinas tengan acceso al sistema de gestión gerencial. *Que todas las áreas sometan periódicamente informes estándar de gestión, de manera que éstos se revisen y se puedan tomar las acciones que correspondan. *Que se hagan disponibles los mecanismos que permitan compartir y transferir la información. *Que el sistema facilite la coordinación y contribuya a la toma de decisiones.
Institucionalizar el plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> *Que todos los funcionarios de la Autoridad conozcan el plan estratégico institucional. *Que todas las dependencias formulen e implanten sus planes operacionales anuales. *Que se le dé seguimiento y monitoreo continuo al desarrollo de cada uno de los objetivos, iniciativas y acciones del plan estratégico. *Que los Directores Ejecutivos Auxiliares realicen actividades periódicas que fortalezcan el plan estratégico. *Que se cuente con funcionarios comprometidos con la formulación e implantación del plan.
Educar sobre los valores éticos en el personal de la Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> *Que los funcionarios o empleados hagan de los principios y valores éticos parte de su diario vivir, conforme a la Ley de Ética Gubernamental. *Que disminuyan las investigaciones y sanciones disciplinarias contra empleados por violaciones éticas.
Construir y optimizar la plataforma tecnológica de la Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> *Que todo requerimiento en materia de disponibilidad de herramientas tecnológicas de la Autoridad sea satisfecho. *Que todas las herramientas tecnológicas de la Autoridad que sean compatibles físicamente se encuentren integradas. *Que exista una reglamentación para controlar el uso de las herramientas tecnológicas en la Autoridad. *Que los sistemas de información cuenten con garantía de actualización e innovación. *Que todos los requerimientos de apoyo técnico de los funcionarios o empleados sean satisfechos en un tiempo razonable.

Objetivos Estratégicos	Criterios de Logro
	<ul style="list-style-type: none"> *Que todos los sistemas de información permanezcan en servicio el mayor tiempo posible. *Que toda unidad organizacional o área funcional donde sea posible el uso intensivo de herramientas de tecnología de la Autoridad se encuentren disponibles en un inventario y se haga uso de las mismas. *Que cada herramienta de tecnología institucional que se tenga sea aprovechada al máximo en sus capacidades funcionales. *Que todas las herramientas de tecnología institucional estén actualizadas, para evitar el riesgo de trabajar con tecnología obsoleta.
Optimizar la gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> *Que existan procesos, directrices, normas, procedimientos, reglamentos y leyes de gerencia humana fundamentados en manuales, metodologías y herramientas válidas y actualizados. *Que los puestos de carrera sean ocupados por medio de convocatoria. *Que se tenga un sistema de evaluación de desempeño estructurado con parámetros objetivos, que responda a las expectativas de calidad y logro de resultados. *Que se definan cada uno de los puestos y salarios en un plan de clasificación y retribución actualizado y revisado periódicamente, atemperado a la capacidad económica de la Autoridad. *Que existan procesos, directrices, normas, procedimientos, reglamentos y leyes establecidos y estandarizados para realizar las transacciones de recursos humanos. *Que se mantengan actualizadas las especificaciones de clase, acorde con los perfiles de los puestos definidos. *Que se mantenga actualizado el conjunto de pruebas para la selección por mérito.
Procurar y optimizar un presupuesto que garantice el cumplimiento cabal de las funciones de la Autoridad.	<ul style="list-style-type: none"> *Que el presupuesto asignado sea utilizado con criterios técnicos y administrativos fundamentados. *Que el presupuesto aprobado se ajuste a los requerimientos hechos en la petición presupuestaria. *Que el plan de compras de bienes y servicios, subastas de proyectos y otorgamiento de contratos se ejecute de acuerdo con el presupuesto aprobado.



Estado Libre Asociado de Puerto Rico
 Departamento de Transportación y Obras Públicas
AUTORIDAD DE CARRETERAS Y TRANSPORTACIÓN

ACT-729
(Rev. 1/13)

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO
 Parte I - Evaluación del Riesgo

Núm.	Identificación del Riesgo	Clasificación del Riesgo			Estimación del Riesgo		
		Tipo	Origen	Relación con el Objetivo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo

Leyenda:

Clasificación del Objetivo	Clasificación del Riesgo			Estimación		
	Tipo	Origen	Relación con el Objetivo	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Nivel de Riesgo (P x I)
(E) - Estratégico	(N) - Negativo	(I) - Interno	(A) - Absoluto	(1) - Bajo	Es improbable que suceda el riesgo	Si el riesgo se produce probablemente no impactará el logro del objetivo.
(O) - Operacional	(P) - Positivo	(E) - Externo	(R) - Residual	(2) - Moderado	Puede suceder el riesgo	Si el riesgo se produce, puede afectar el logro del objetivo.
(R) - Reporte				(3) - Alto	Es muy probable que se produzca el riesgo.	Si el riesgo se produce puede afectar significativamente el logro del objetivo.
(C) - Cumplimiento						(1) y (2) = Bajo (3) y (4) = Moderado (6) y 9 = Alto



Informe de Administración de Riesgos

Directoría: _____

Área u Oficina: _____

Código: _____

FUNCIÓN

MISIÓN

OBJETIVOS