

**H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL**

**DE TLACOAPA, GRO.**

**MANUAL DE ADMINISTRACIÓN  
DE RIESGOS  
Y ESTRUCTURA ORGÁNICA  
MUNICIPAL.**

**ENERO 2023**

# INDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	3
<b>INTRODUCCION</b> .....	4
<b>OBJETIVO</b> .....	5
<b>CAPITULO I</b> .....	6
CONCEPTO Y TERMINOLOGÍA.....	6
RIESGO.....	6
FACTOR DE RIESGO.....	7
SITUACION DE RIESGO.....	7
TIPO DE RIESGO .....	8
EXPOSICION.....	8
INDICADOR DE RIESGO.....	9
ADMINISTRACION DETALLADA DE LA EXPOSICIÓN.....	9
<b>CAPITULO II</b> .....	10
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	10
MARCO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS.....	11-15
<b>CAPITULO III</b> .....	16
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGOS.....	16-18
VALORACION DE LOS RIESGOS NO EVITABLES.....	19
PLANEACION DE LAS ACTIVIDADES PREVENTIVAS.....	19-20
SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y LA RELACIÓN CON LOS FALCTORES DE RIESGO.....	20-22
EXISTENCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO.....	23
DESVIACION.....	24
FORMA DE CONTACTO Y TIPO DE LESIÓN.....	25
VALORACION DEL GRADO DE PELIGROSIDAD.....	26
<b>CAPITULO IV</b> .....	27
PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	27
IDENTIFICACION DE RIESGOS.....	28
ADMINISTRACION DE RIESGOS.....	29-30
INTERACCION DE RIESGOS .....	30-35
ACTIVIDADES DE CONTROL .....	36
<b>CAPITULO V</b> .....	36
METODO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS.....	36-40
<b>CAPITULO VI</b> .....	40
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	40
Visita preliminar al centro de trabajo.....	41-43
Jerarquización de las Situaciones de Riesgo.....	44
Priorización de las Medidas Preventivas.....	44
<b>CAPITULO VII</b> .....	45
RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y CÓMO PREVENIRLA.....	45
Definiciones del concepto de corrupción.....	45
La corrupción puede darse de muchas maneras: .....	45
Riesgos de corrupción.....	46
Cómo prevenir la corrupción.....	47-48

## **PRESENTACIÓN.**

EL C. Amado Basurto Gálvez, Presidente Municipal Constitucional de Tlacoapa, Guerrero, en uso de las facultades que me confieren los Artículos 178 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero, 61, 72 y 73 de La Ley Orgánica del Municipio Libre, a sus habitantes:

### **HACE SABER:**

Que de conformidad con las bases normativas establecidas por el Honorable Congreso del Estado y en el ejercicio de las facultades que me confieren los Artículos 115 Fracción II de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 26 y 178 Fracción II de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero y demás relativos y aplicables de la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Guerrero, el Honorable Ayuntamiento Constitucional de Tlacoapa, Guerrero, ha tenido a bien expedir este **MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ESTRUCTURA ORGÁNICA MUNICIPAL.**

## INTRODUCCIÓN

Es común que, durante todos los días, el personal del H. Ayuntamiento Municipal existen con la finalidad de cumplir metas y objetivos estratégicos en beneficio de la Sociedad. Sin embargo, los riesgos constituyen una preocupación permanente en cualquiera de sus niveles administrativos para el cumplimiento adecuado de sus objetivos, visión y misión. Por ello es común que día a día se enfrenten con la duda o incertidumbre de no llegar a cumplir con sus objetivos establecidos en tiempo y forma, a que las circunstancias son dinámicas y constantemente se están actualizando y eso implica constantes riesgos, el reto para sus directivos es determinar el grado de incertidumbre que se puede tolerar para fortalecer a tiempo sus sistemas de Control Interno.

La incertidumbre implica riesgos y a veces oportunidades, posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La administración de riesgos permite a la dirección tratar efectivamente la incertidumbre, los riesgos y las oportunidades asociadas, mejorando así la capacidad de generar valor. Por lo tanto, es responsabilidad del Presidente municipal hasta los directivos, valorar su probabilidad e impacto y diseñar estrategias para administrarlos.

El panorama de los métodos de administración de riesgos puede resumirse en los siguientes términos: unos desisten de medir las actividades administrativas y se conforman con identificar deficiencias y amenazas sin darles valor potencial o porcentaje; otros renuncian de entrada a cualquier pretensión de objetividad en la medida que proponen, ya que no definen ningún instrumento para ella. Esta renuncia cobra especial gravedad cuando, como ocurre en nuestra organización, son numerosas las personas que han de evaluar y, además, están dispersas en un ámbito geográfico extenso en grandes corporaciones industriales o en un Gobierno de una Nación, pero en un organismo de servicios públicos determinados la cosa es muy bien determinada. Aquí, la imprescindible unificación de criterios sólo puede asegurarse metodológicamente a procesos similares de administraciones, mediante el uso de herramientas bien definidas. Si la necesidad de evaluar es obvia y no hay métodos aceptables para nuestras necesidades, habrá que poner manos a la obra y realizar su elaboración con una metodología de administración por objetivos, con metas trazadas y objetivos bien definidos.

## OBJETIVO

- Presentar el marco de políticas y lineamientos que componen el Sistema Integral de Administración de Riesgos al interior del Municipio, definiendo las actividades que permiten la identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos de manera eficiente y eficaz de las diferentes tipologías de riesgos a los que se ve expuesta, en desarrollo de su objeto social, buscando un equilibrio entre riesgo y oportunidad, de acuerdo con los lineamientos.
- Fortalecer la implementación y desarrollo de las prácticas de la administración del riesgo en el Municipio de Tlacoapa, a través del adecuado tratamiento de los riesgos de gestión y de corrupción, controlando las situaciones que puedan impactar en el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.

### I. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos, consolidada en un ambiente de control adecuado a la Institución.
  - ✓ Continuar con el Direccionamiento Estratégico que fije la orientación clara y planeada de la gestión dando las bases para el adecuado desarrollo de las Actividades de Control.
  - ✓ Proteger los recursos del Municipio de Tlacoapa, resguardándolos contra la materialización de los riesgos de gestión y corrupción.
  - ✓ Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones vigentes sobre Administración del Riesgo.
- 
- Involucrar y comprometer a todos los servidores Públicos del H. Ayuntamiento de Tlacoapa en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y controlar los riesgos.
  - Fomentar entre los servidores de las diferentes áreas administrativas la actitud preventiva encaminada a identificar, analizar su contexto y administrar los riesgos.

## CAPITULO I

### CONCEPTO Y TERMINOLOGÍA

El Ayuntamiento Constitucional del Mpio. de Tlacoapa Guerrero para los efectos de este documento son aplicables las siguientes definiciones:

#### Riesgo

El término riesgo, utilizado en ámbitos de la vida muy diversos, connota siempre la existencia de un daño, futuro e hipotético, es decir, cuya producción no está completamente determinada por los acontecimientos o condiciones causales que somos capaces de identificar y caracterizar. Tales condiciones, sea el daño del tipo que sea, son siempre de dos grandes clases: personales que afectan laboralmente y ambientales que afectan el desarrollo personal en el trabajo. Entre las primeras, podríamos citar, un ejemplo, las características y la condición física, el estado de salud, el nivel de atención personal hacia los demás, el grado de conocimiento y destreza adquiridos por la experiencia y las ambientales abarcan el amplio campo de las condiciones de trabajo en instalaciones, tanto materiales como organizativas del Ayuntamiento.

Evaluar el riesgo será, por tanto, estimar el daño que producirán los factores de riesgo considerados en un cierto periodo. Procediendo de esta forma, será posible jerarquizar los riesgos y adoptar una política racional de actuación frente a ellos.

Dado que, en términos generales puede aceptarse que la relación entre un caso de daño y sus consecuencias para medir la magnitud del daño que produce es aleatoria, es útil y se puede medir de este modo:  $RS = fS \times DS$

Siendo:

RS: El riesgo, o sea, la magnitud del daño que producirá el conjunto de factores de riesgo S en el periodo considerado, por ejemplo, un año o lo que dura el periodo de conclusión de un proyecto.

fS: El número esperado de actividades que considera como casos de riesgo en ese periodo, ocasionado por el conjunto de factores de riesgo S. Se trata, pues, de una frecuencia esperada absoluta (n° de accidentes esperados/en periodo).

DS: El daño esperable por caso debido al conjunto de factores de riesgo S. El daño esperado es el promedio de los daños de un gran número de casos asociados al mismo conjunto de factores de riesgo dentro de la misma actividad del proyecto. Si el daño se midiera en unidades monetarias, lo

que resulta viable tanto para las pérdidas económicas como para las lesiones personales que conllevan accidentes laborales que concluyen con incapacidades temporales o definitivas.

El método de administración, siguiendo la fórmula, considera más prudente la estimación de la frecuencia  $f_S$  desglosándola en dos factores:  $p_S$ , frecuencia esperada relativa o probable y  $E$  frecuencia real.

A diferencia de  $f_S$ ,  $p_S$  sólo depende de  $S$ , es decir, del número de los factores de riesgo presentes. Por otra parte,  $E$  puede también descomponerse en  $FE$ , frecuencia de exposición por actividad en un periodo y  $TE$  el tiempo de exposición durante la actividad.

De este modo, la expresión de  $RS$  se transformará en:

$$RS = p_S \times FE \times TE \times DS$$

Si dividimos ambos miembros por  $TE$ , tendremos:

$$R'S = RS / TE = p_S \times FE \times DS$$

#### Factor de riesgo

Se considera factor de riesgo de un determinado tipo de daño o aquella condición de trabajo, que, cuando está presente, incrementa la probabilidad de aparición de ese daño. Podría decirse que todo factor de riesgo denota la ausencia de una medida de control interno apropiada. Desde la perspectiva del daño ya producido, los factores de riesgo aparecen como causas en la investigación de la frecuencia del caso. Otras denominaciones que se usan en el campo de la prevención de riesgos para referirse, en general, al mismo concepto, y que, por tanto, aquí se considerarán sinónimos, son "peligro" y "deficiencia o defecto de control interno".

Obsérvese que el campo semántico del término "factor de riesgo" está aquí restringido a las que hemos llamado causas ambientales del centro de trabajo, a diferencia de lo que ocurre en otras disciplinas, como la Medicina o la Epidemiología, que lo extienden también a las causas individuales de propensión.

#### Situación de riesgo

Situación del ambiente de trabajo caracterizada por la presencia simultánea de una serie de factores de riesgo del mismo tipo de daño y su frecuencia. Desde un punto de vista operativo, que es el que nos interesa, y en términos de la metodología de administración de riesgos que se explica más adelante, se puede precisar más diciendo que es el conjunto específico de factores de riesgo al que puede asignarse un solo nivel de exposición ( $NE$ ) y un único nivel de consecuencias ( $NC$ ), en cada puesto de trabajo dentro de las instalaciones y en el trayecto de los viajes de comisión. El nivel global de exposición traduce la idea de simultaneidad, y el valor único del nivel de

consecuencias, la de un mismo tipo de daño o, cuando menos, la de daños de la misma gravedad esperada.

En coherencia con esta definición, sólo llamaremos situación de riesgo a aquellas situaciones de trabajo en las que, por estar presente algún factor de riesgo, el riesgo no puede considerarse controlado, solo puede medirse en número y frecuencia y presentarse en forma de indicadores de riesgo.

Las situaciones de riesgo habrán de identificarse añadiendo alguna precisión más a la habitual denominación del riesgo. Así, por ejemplo, para cada tipo de riesgo de caída a distinto nivel, podrían distinguirse las siguientes posibles situaciones de riesgo.



### Tipo de Riesgo

Se le denominan a la situación de los riesgos aquéllos para los que, entre los factores de riesgo y los posibles daños que causa, puede reconocerse el contacto con un magistrado, directivo o empleado con una situación ambiental dentro y fuera de las instalaciones dentro del horario laboral, que es consecuencia directa a, a su administración, que se basa en la cuantificación de dicho daño potencial.

### Exposición

Se dice que un trabajador está expuesto a un riesgo ambiental, si éste está en contacto con una vía apropiada de situaciones no controladas y afectan a su organismo.

Llamamos exposición a la medida conjunta de la intensidad de ese contacto con la situación y su duración así, por ejemplo, para el caso de una urgencia médica, la exposición a determinados agentes atmosféricos o químicos en la zona de respiración del trabajador y el tiempo que dura lo hace vulnerable a un riesgo potencial de una urgencia que puede parar en un hospital.



De modo análogo a lo que antes se establecieron medidas precautorias para el riesgo dentro del ambiente laboral, sólo podrá concluirse la ausencia de exposición para un determinado sujeto cuando no exista contacto entre él y la situación.

### **Indicador de riesgo**

Es el conjunto de factores de riesgos remotos, indicadores de frecuencia en que ocurran los eventos y estos afecten de distintas maneras a los funcionarios y empleados de la institución en el ambiente laboral, dentro y fuera de las instalaciones.

### **Administración detallada de la exposición**

La administración de riesgos, se mide por la frecuencia de la exposición y puede definirse como el proceso por el que se mide determinada exposición y la necesidad de adoptar medidas preventivas adicionales antes de ocasionar daño alguno a los funcionarios y empleados dentro del ambiente laboral.

La administración de la exposición a una determinada situación ambiental proporciona una estimación de la probabilidad de sufrir el daño específico en cuestión y pueda causar la gravedad de ese daño. Como la administración del riesgo exige tener en cuenta también este parámetro, la administración de la exposición ha de verse como una parte de aquélla, a la que aún han de añadirse consideraciones sobre los daños específicos a la persona o al patrimonio.

En general, el proceso de administración de la exposición se desarrolla en tres etapas, identificación, medidas pertinentes y valoración del daño. No obstante, en ocasiones la sola consideración del método o los equipos de trabajo utilizados, o el carácter inequívoco de ciertos indicadores de exposición o daño, permite alcanzar una decisión conforme la experiencia y verificando los controles internos.

Por administración detallada de la exposición ha de entenderse aquélla que se basa en los resultados de mediciones anteriores adecuadas y la estadística de frecuencia y la cuantificación de los daños materiales que afectan al patrimonio, así como el tipo de daño a la salud de las personas afectadas o involucradas y las responsabilidades que se deben fincar a los individuos que no previeron o lo hicieron de mala fe o con dolo. Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

Administración de Riesgos: El proceso efectuado por los servidores públicos que participan en los procesos y proyectos, vinculados con el cumplimiento de la misión y objetivos Institucionales, con base en la metodología que se apruebe para su administración, para identificar eventos potenciales que puedan obstaculizar o impedir su cumplimiento, evaluarlos, jerarquizarlos, controlarlos y darles seguimiento, lo que proporcionará una seguridad razonable para lograrlos;

Disposiciones de control interno: Manual de Control Interno del Ayuntamiento;

Eficacia: Cumplimiento de metas y objetivos establecidos, en lugar, tiempo, y cantidad;

Eficiencia: Logro de metas y objetivos programados, por medio del uso racional de recursos y medios disponibles a fin de obtener el mayor beneficio a cambio del menor costo posible;

Mapa de riesgos institucional: La representación gráfica de uno o más riesgos que permite vincular la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetiva;

Matriz de Riesgos Institucional: Documento que concentra los riesgos y su nivel de impacto y frecuencia en un proyecto con sus actividades sustantivas y ayuda a identificar acciones preventivas para mitigar dichos riesgos;

Programa de Trabajo de Administración de Riesgos: Conjunto de acciones que incorpora las acciones de control comprometidas a implementar en determinado plazo, la administración de los riesgos con el fortalecimiento o implementación de controles internos;

Riesgo: Posibilidad de que ocurra un acontecimiento o evento que impacte de forma negativa el logro de los objetivos institucionales o de un área y de una persona.

Ayuntamiento: El Ayuntamiento Constitucional de Tlacoapa, del Estado de Guerrero.

Unidades Responsables: Son las áreas del Ayuntamiento, identificadas como Secretarías y direcciones Generales.

## **CAPITULO II**

### **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

La Administración de Riesgos deberá realizarse siguiendo los principios asociados a los elementos de Control Interno establecidos en el Control Interno del Ayuntamiento:

- El Ayuntamiento especifica objetivos por área e institucionales con suficiente claridad, para permitir la identificación de las actividades y la administración de riesgos relacionados con ellas, desde que se realiza la matriz de indicadores de resultados, conforme al marco lógico en razón de sus programas prioritarios que constituyen su misión;
- El Ayuntamiento identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de los Titulares de las áreas de los procesos y proyectos vinculados con su consecución, y los evalúa como base para determinar cómo se deben de administrar;
- El Ayuntamiento considera la posibilidad de seis disciplinas para su administración de riesgos interna y para el logro de sus objetivos; como son: Sanitaria, Accidentes, Laborales Naturales, Económicas y Políticas.

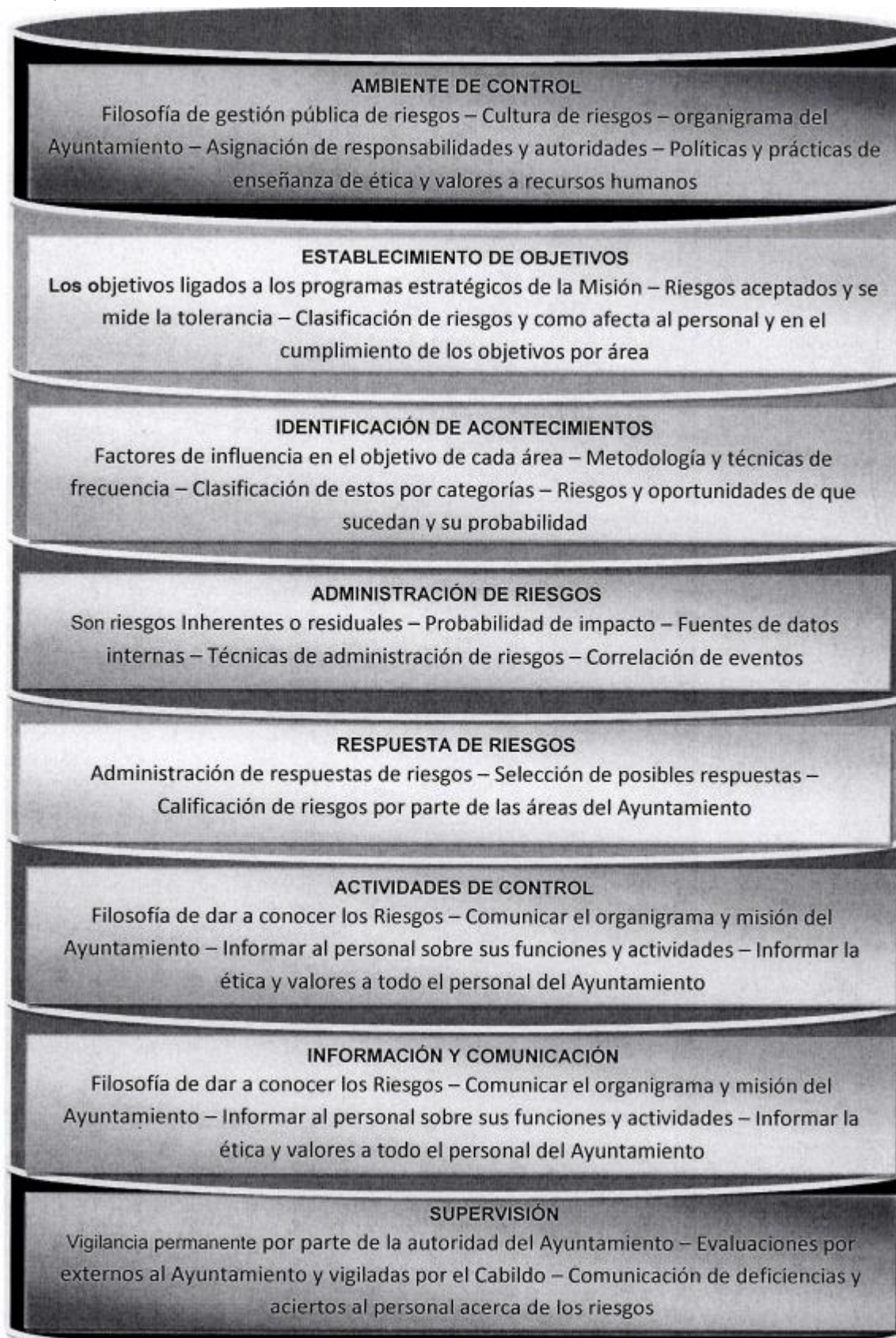
- El Ayuntamiento identifica y evalúa los cambios externos e internos que podrían afectar significativamente el Sistema de Control Interno.

De igual forma dar seguimiento de los elementos de Control Interno asociados a las disciplinas y al cumplimiento de los objetivos y metas:

- Están establecidos en la planeación del Ayuntamiento y con suficiente claridad, los objetivos relevantes en los programas institucionales prioritarios, con base en los cuales se realiza el proceso de administración de riesgos.
- El proceso de administración de riesgos, considera los de corrupción y falta de ética con valores, y se realiza por los Titulares de las áreas responsables de los procesos y proyectos vinculados con la consecución de los objetivos establecidos en la planeación institucional, y el personal a su cargo que los opera, con base a la metodología que apruebe el Cabildo del Ayuntamiento en una sesión ordinaria o extraordinaria, así como la aprobación de que se realice el estudio y la administración de riesgos como parte del programa anual de trabajo del Comité de Ética y Conducta Municipal.

#### Marco de Administración de Riesgos

El Ayuntamiento con la finalidad de tener una gestión eficiente de sus riesgos ha decidido adoptar prácticas de Administración de Riesgos basadas en el marco generalmente aceptado de COSO ERM (Enterprise Risk Management, por sus siglas en inglés) de Administración Integral de Riesgos, adaptados al objetivo institucional, a su misión y visión y apegada a los programas institucionales del Plan Municipal de Desarrollo.



La Administración Integral de Riesgos consta de ocho componentes relacionados entre sí y se describen a continuación:

- Ambiente de control: Abarca el entorno del Ayuntamiento y establece la base de cómo el personal percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión pública, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa dentro y fuera de las instalaciones;
- Establecimiento de objetivos: Los objetivos deben existir antes de que las áreas responsables puedan identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión pública de riesgos asegura que se ha establecido un proceso para fijar objetivos Institucionales y que estos apoyan la misión del Ayuntamiento y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado de las disciplinas en cada una;
- Identificación del evento: Los acontecimientos internos y externos que afectan a el objetivo Institucional deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la los programas institucionales estratégicos y los procesos para fijar objetivos;
- Determinación del riesgo: Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual;
- Respuesta de riesgo: Los Titulares de las áreas responsables y los dueños de los procesos seleccionan las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir los riesgos de no cumplir con el programa institucional asignado a cada una o transferir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo del Ayuntamiento;
- Actividades de control: Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente de manera coordinada en todas las áreas del Ayuntamiento;
- Información y comunicación: La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro del Ayuntamiento;
- Supervisión: La totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes del Comité de Ética y Conducta Municipal del Ayuntamiento y de las evaluaciones independientes, de la Auditoría General del Estado de Guerrero o ambas actuaciones a la vez; e informado del avance de esta administración al Congreso Local del Estado.

Sus principales actividades dentro de los componentes son las siguientes y se presentan en el cuadro:



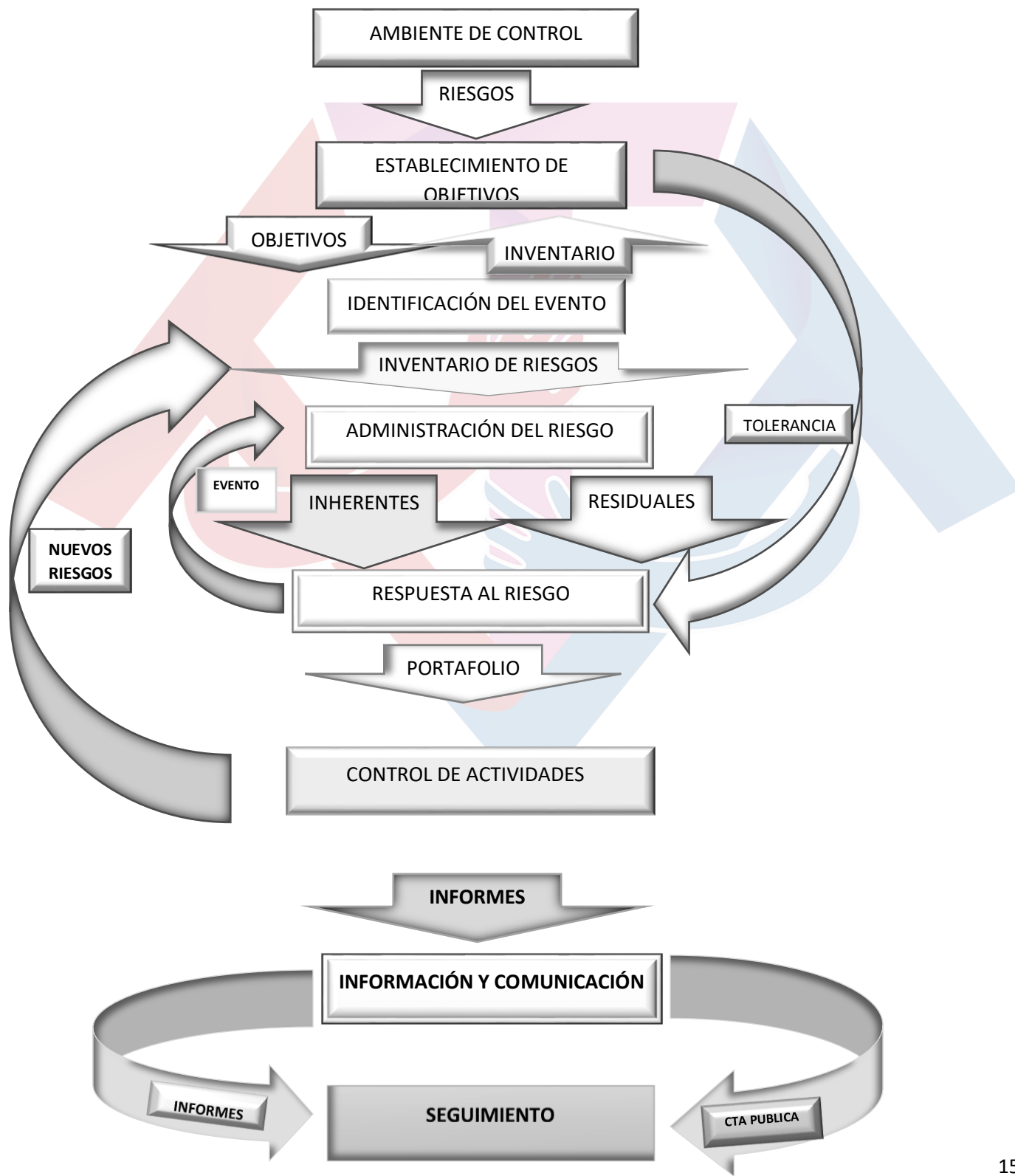
Existe una relación directa entre los objetivos que el Ayuntamiento desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo. Este cubo refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos del Instituto o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.

A los objetivos estratégicos nos referimos a las metas de alto nivel, alineadas y dando soporte a la misión / visión del Ayuntamiento, los objetivos operacionales a la eficiencia y eficacia de las actividades, incluyendo los objetivos de desempeño, los objetivos de información y reporte nos referimos a la fiabilidad de la información suministrada por el Ayuntamiento, que incluye datos internos y externos, así como información financiera y no financiera y los objetivos de cumplimiento al grado de apego de las leyes y normas aplicables.

Las cuatro categorías de objetivos estrategia, operaciones, información y cumplimiento están representadas por columnas verticales, los ocho componentes lo están por filas horizontales y las unidades del Ayuntamiento de alcance, por la tercera dimensión del cubo.

El gráfico refleja la conexión y comunicación entre cada uno de los ocho componentes y sus principales actividades.

Cuando se determine que la Administración de Riesgos es eficaz, en cada una de las seis disciplinas de objetivos, respectivamente, el Cabildo del Ayuntamiento tendrán la seguridad razonable de que conocen el grado de consecución de los objetivos estratégicos y operativos, que su información es fiable y que se cumplen las leyes y la normatividad vigente aplicable.



### CAPITULO III

#### IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGOS

Para la administración de los riesgos laborales como el proceso dirigido a estimar la magnitud de los riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para así poder decidir sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse.

En la definición aparece muy destacada la medida del riesgo, que constituye, por así decirlo, el núcleo central de la administración, sin esta medida, sólo se podrían identificar las situaciones de riesgo, pero no clasificarlas y, por tanto, tampoco fijar las prioridades de la actuación preventiva, aspecto éste que resulta imprescindible en la planeación de un programa de trabajo de administración de riesgos.

Es una medida de cuantificación, desde la que utiliza escalas numéricas, que es el grado más completo, hasta la que emplea escalas ordinales para identificarlas, la medición del riesgo, tiene dos; la identificación de los peligros, anterior a ella, y la valoración de los riesgos, de manera posterior.

Los peligros son los factores de riesgo no individuales, es decir, pertenecientes al ámbito de las condiciones de trabajo por cada área o en forma institucional. Es la presencia de estos factores de riesgo, o, de deficiencias en el control del riesgo, la que sustancia la significación de éste. El identificar los peligros es, a la vez, identificar las situaciones de riesgo.

En cuanto a la valoración, última etapa del proceso, consiste en la comparación de las medidas de riesgo obtenidas con los valores de referencia, con la consiguiente decisión sobre su tolerabilidad. Esta decisión debe comportar la jerarquización de los riesgos en dos o más clases.

Por último, como ya se indicaba en la definición que encabeza este punto, la administración de riesgos ha de proporcionar también información sobre la índole de las medidas que, para el correcto control de cada riesgo, han de incluirse en la planificación preventiva.

Introducción, descripción del ámbito de la administración de riesgos Éste es el documento en el que se explican los principios y los criterios básicos para la utilización del presente manual

A continuación, se realiza la descripción de la dependencia y de los centros de trabajo, así como la identificación de los puestos de trabajo objeto de la administración y de las tareas que se desarrollan en los mismos. Consta del formato que describe los datos de la dependencia en este caso el Ayuntamiento, datos del centro de trabajo y su ubicación y el tipo de administración y las disciplinas a evaluar como es el siguiente:



EVALUACIÓN DE RIESGOS					R-1
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA DEPENDENCIA					
DATOS DE LA DEPENDENCIA	NOMBRE	Ayuntamiento de Tlacoapa del Estado de Guerrero			
	DOMICILIO	Av. Juárez, Col. Centro,			
	NUM EXTERIOR	S/N	INTERIOR		
	LOCALIDAD	Tlacoapa	CODIGO POSTAL	41540	
	MUNICIPIO	Tlacoapa	RFC		
	GIRO	Ayuntamiento	TELEFONO		
DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO	NOMBRE	Ayuntamiento			
	DOMICILIO				
	NUM EXTERIOR		INTERIOR		
	NUM DE TRABAJADORES				
	NUMERO DE AREAS				
	HOJA WEB				
DATOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS	FECHAS DE VISITAS DEL CENTRO EVALUADO				
	EVALUADOR				
	EVALUADOS				
	TESTIGOS				
	TITULAR				
	TIPO DE ADMINISTRACIÓN	INICIAL			
		PERIODICA			
		POR REVISIÓN DE DAÑOS			
	DISCIPLINAS DE ADMINISTRACIÓN	SANITARIA			
		ACCIDENTES			
LABORALES					
NATURALES					
ECONÓMICAS					
	POLÍTICAS				

Para describir la empresa y el centro de trabajo, y la ficha D2, para describir los puestos de trabajo (una para cada puesto de trabajo).

DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS DE TRABAJO					R-2
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO					
DATOS DEL ÁREA	NOMBRE	Secretaria			
	EDIFICIO	Único			
	PISO	Planta baja	OFICINA		
	CARGO	secretario	NOMBRE		
	NOMBRE DEL EMPLEADO		NUMERO DE TRABAJADORES		7
	NUMERO DEL ÁREA		CÓDIGO		
DATOS DE LA DISCIPLINA DE EVALUACIÓN	TAREAS REALIZADAS		EQUIPO DE TRABAJO		
	TRABAJADOR ENTREVISTADO		TRABAJADOR ASIGNADO		
	FECHAS DE VISITAS DEL CENTRO EVALUADO				RESPONSABLE
TOTAL	HOMBRES		MUJERES		

### Identificación de factores de riesgo/deficiencias

Para cada uno de los puestos de trabajo descritos anteriormente, se realiza la identificación de todos y cada uno de los peligros a los que pueden estar expuestos los trabajadores, este tipo de trabajo dentro de las instalaciones ofrece peligros ocultos y se ven, tanto puntualmente como durante toda la jornada laboral y esta jornada según la ley federal de trabajo inicia desde que el trabajador sale de su domicilio hasta que regresa a él e incluye los traslados.

En él formato, se recogen todos los factores de riesgo y/o las deficiencias que se han identificado con la ayuda de las guías específicas de cada disciplina según el código de ética profesional aprobado o según el código de conducta por área. En el caso de los factores de riesgo, además de la descripción, se realiza el enunciado de los riesgos asociados a estos factores, y los riesgos se clasifican en evitables o no evitables, a continuación, se muestra el formato siguiente:

FACTORES DE RIESGO DE LAS AREAS DE TRABAJO					R-3
DATOS DE IDENTIFICACION DE LOS FACTORES					
DATOS DEL AREA	NOMBRE	Secretaría			
	EDIFICIO	Único			
	PISO	Planta baja	OFICINA	Administración	
DATOS DE LA EVALUACION DEL RIESGO	FACTORES DE RIESGO		RIESGO ASOCIADO	EVITABLE	
				SI	NO
				SI	NO
				SI	NO
				SI	NO
				SI	NO
	DISCIPLINA		CODIGO	EVITABLE	
				SI	NO
				SI	NO
				SI	NO
				SI	NO
				SI	NO
	FECHAS DE VISITAS DEL CENTRO EVALUADO				RESPONSABLE
TOTAL	HOMBRES		MUJERES		

### Valoración de los riesgos no evitables

Esta unidad puede llegar a estar compuesta por los documentos: necesarios para cada una de las disciplinas. En estos documentos se realiza la valoración de los riesgos si son evitables no evitables propios de cada especialidad y cada una de las áreas, utilizando las metodologías más adecuadas al riesgo o las establecidas legalmente, en su caso y continuando con la experiencia del responsable de cada una de ellas.

### Planeación de las actividades preventivas

En este formato se vuelven a unificar todas y cada una de las actividades con las medidas preventivas que se deben llevar a cabo tanto para eliminar las deficiencias y los riesgos evitables como para controlar los que no se han podido evitar.

Una vez identificados todos los riesgos y las deficiencias (evitables o no), sean de los tipos de riesgos, y después de valorar la magnitud de la gravedad de los riesgos no evitables, se procede a aportar las medidas preventivas con las que se tiene que eliminar el riesgo o la deficiencia o se tiene que controlar los riesgos que no se han podido evitar.

Siempre que hay una propuesta de adopción de medidas, se tiene que especificar el plazo (fechas previstas de inicio y finalización) en el que quedará realizada esta medida, y también quién es la persona y cuál es el área a las que se ha asignado esta responsabilidad y que deberán rendir cuentas sobre el estado de realización.

Es evidente que, en la mayoría de ocasiones, la adopción de la medida conlleva un gasto; así pues, también es necesario cuantificar y prever este gasto y, por lo tanto, asignarle un presupuesto para que sea posible que la medida se lleve a cabo en el siguiente formato:

PLANEACIÓN DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS					R-4
ELIMINACIÓN CONTROL REDUCCIÓN					
DATOS DEL ÁREA	NOMBRE	Secretaría			
	EDIFICIO	Único			
	PISO	Planta baja	OFICINA		
DATOS DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS	RIESGO ASOCIADO		MEDIDAS PREVENTIVAS		
	FECHA INICIO		PRESUPUESTO		
TOTAL	FECHAS DE VISITAS DEL CENTRO EVALUADO			RESPONSABLE	
	HOMBRES		MUJERES		

## SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y LA RELACIÓN CON LOS FACTORES DE RIESGO

La seguridad en el trabajo es la disciplina que tiene como objetivo principal la prevención de los accidentes laborales en el ambiente de trabajo, en los que se produce un contacto directo entre el agente material, sea un equipo de trabajo, un producto, una sustancia, energía eléctrica, alimento, archivo y el trabajador con unas consecuencias habitualmente, pero no exclusivamente, traumáticas, fallas humanas, extravío de información, pérdida de documentos, enfermedades y accidentes; que conllevan a un evento de factor de riesgo.

Este documento para la identificación y la administración de los riesgos de seguridad consta de un formato que es el siguiente:

DEFICIENCIAS Y FACTORES DE RIESGOS				FR-1
LOCAL DE TRABAJO				
DATOS DEL ÁREA	NOMBRE	Secretaría		
	EDIFICIO	Único		
	PISO	Planta baja	OFICINA	
SEGURIDAD EN LA EDIFICACIÓN Y ALREDEDORES	RIESGO ASOCIADO			
	Edificación sólida y bien reforzada			
	Escaleras inseguras y con poca protección			
	Nula seguridad pública exterior			
	Fallas de vías de transporte público			
	Peligro constante de cerros inseguros en tiempos de lluvias			
	Pocos lugares de estacionamientos			
	Lugares para comer a más de dos kilómetros			
	Pisos de mosaico resbaloso cuando esta mojado			
	Sanitarios suficientes			
	Falta de señalización de límite de carga			
	Lugares de trabajo con poca luz solar y eléctrica			
ESPACIOS DE TRABAJO	Superficie por trabajador menor a 2 metros cuadrados			
	Falta señalización de seguridad civil y extintores			
	Falta señalización de rutas de evacuación			
	Pisos resbalosos de mosaico cuando están mojados y sin antiderrapantes			
	Áreas de trabajo no delimitadas, no señalizadas con falta de visibilidad			
	Falta orden de archivo de documentación y espacios de guarda			
	Pasillos sin alumbrado adecuado y mobiliario			
	Falta de instalación para discapacitados y para comidas			
APARATOS E INSTALACIONES	EQUIPO DE TRABAJO			
	Falta de mantenimiento preventivo a equipos de computo			
	Nula capacitación en el uso de software de oficina			
	Falta de señales de internet y comunicación de celular			
	Falta de una red de comunicación interna en medio eléctricos			
	Los resguardos de equipos no se actualizan periódicamente			
	No existen manuales de software adquiridos y falta capacitación de usuario			
	Equipos no inventariados y con falta de número de identificación por área			
	Falta lugar para guardar y surtimiento de refacciones de equipos			
	No hay un lugar de almacenaje y tráfico de entradas y asignación de equipos			
	Falta seguridad en la admisión de aparatos ajenos y salida de estos			
Falta programa de mantenimiento correctivos de equipos				
SUSTANCIAS DE LIMPIEZA	PRODUCTOS Y SUSTANCIAS			
	Los productos no tienen un anaquel fijo			
	Se usan productos de aseo doméstico y no de uso industrial			
	Se hacen fumigaciones sin consultar a expertos en plagas			
	No hay señalamiento ni procedimientos de uso de sustancias peligrosas			
	No existen señalizadores portátiles de aseo de áreas			
No hay aparatos para la correcta ventilación en el uso de sustancias de aseo				
PRODUCTOS Y SUSTANCIAS				

PRODUCTOS INFORMATICOS Y DE IMPRESIÓN	Los productos para impresoras no tiene un anaquel fijo			
	Se usan refacciones sin protección			
	Se tienen materiales y tintas para impresión sin guantes y anteojos			
	No hay señalamiento de protección para impresoras de mantas y lonas			
	No existen señalizadores de área restringida de aparatos de litografía			
	Se permite el paso de infantes a lugares restringidos sin señalización			
VIAJES TERRESTRES EN EL ESTADO	<b>COMISIONES Y VIAJES</b>			
	Los oficios de comisión deben tener itinerario con fechas exactas			
	Los pasajes de camión deben comprarse ida y vuelta con seguro médico			
	Los equipajes deben ser ligeros no voluminosos y no tener punzocortantes			
	Los hospedajes deben ser individuales en todos los casos			
	El consumo de alimentos debe ser sin embriagantes y dentro del hotel			
	No se admiten desvíos del itinerario ni fiestas o bares			
	FECHAS DE VISITAS DEL CENTRO EVALUADO			RESPONSABLE
TOTAL	HOMBRES		MUJERES	

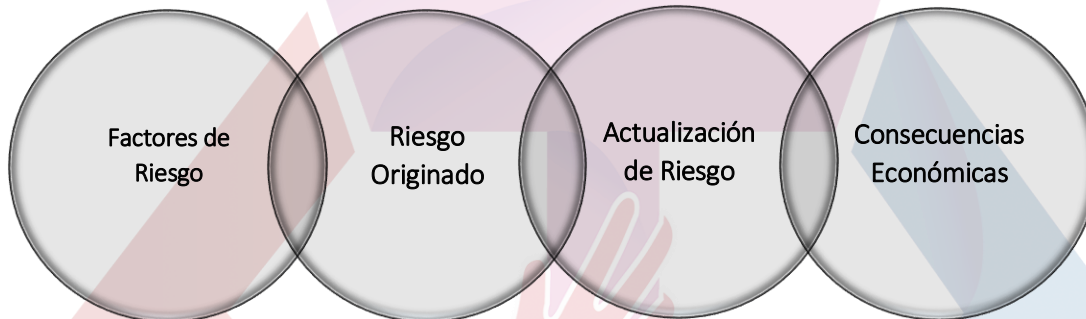
Los profesionales que efectúen la administración tienen que anotar las deficiencias y los factores de riesgo detectados en cada caso y en cada área, los riesgos que estos últimos pueden originar en cada caso lo tienen que marcar, si se trata de un riesgo evitable o no. Los datos en el formato anterior se trasladarán al formato R-3 de Identificación de deficiencias, factores de riesgo y riesgos asociados en cada área que se realice y en cada actividad que contemplen.

Por lo que respecta a la descripción de los riesgos del formato R-1 y su clasificación, es necesario utilizar la combinación de dos conceptos, el hecho anormal a la que están acostumbrados los empleados y funcionarios o desviación que altera el desarrollo habitual del trabajo a la cual se adaptaron y la forma de contacto/tipo de lesión que se produce cuando el trabajador entra en contacto con el agente material que le causa una lesión determinada, la cual ya ha sucedido y no le dan la importancia debida. Estos dos conceptos determinan la probabilidad de que se produzca toda la secuencia del accidente y hay que separar lo cotidiano que es a lo que debe ser:

Una vez que se han clasificado los riesgos en evitables o no, se pasa a la administración de los riesgos que no se han podido evitar del formato R-2 para cuantificar la gravedad y magnitud de los mismos. Hay varios sistemas para cuantificar la gravedad de los riesgos de seguridad. Su adecuación depende de la cualificación monetaria estimada de quien los aplica y de la forma en la que se hace o la duración del trámite para solucionarlo.

La administración de los riesgos que no tengan una metodología propia se realiza utilizando el formato R-4, basada en el sistema de administración que haga cada área del Ayuntamiento adoptado en su propio manual de administración de riesgos laborales, en la que se tienen en cuenta la probabilidad de repetición de la secuencia del accidente o situación y la severidad de los daños producidos a los trabajadores.

Por último, en formato R-3 se tienen que describir las medidas preventivas en cada actividad del área, tanto de eliminación de los factores de riesgo, en el caso de los evitables, como de control y reducción, en el caso de los no evitables. Los datos se trasladan posteriormente al formato R-4 de Planeación de las medidas preventivas de eliminación, control y reducción en la que se reúnen todas las medidas preventivas que se tienen que adoptar para un puesto de trabajo determinado, sean de la disciplina que sean las siguientes.



### EXISTENCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO

Tradicionalmente, el primer contacto de las dependencias de Gobierno con el mundo de la seguridad y la salud laboral en el ambiente de trabajo se ha debido a problemas relacionados con la seguridad. Por este motivo, los riesgos de seguridad son a menudo los más conocidos, no sólo por los profesionales competentes sino también por las autoridades de protección civil.

Sin embargo, el cambio continuo que se produce en las condiciones de trabajo a raíz de la utilización de nuevos productos, equipos y tecnologías, junto con la actualización de la normatividad vigente, hace que los riesgos clásicos de seguridad también vayan cambiando y se vayan modificando y, por lo tanto, es necesario disponer de elementos de referencia que ayuden en esta tarea de identificación y administración.

Para ayudar a la identificación de los factores de riesgo, se puede utilizar el formato R-1, en la que se muestra una relación de posibles deficiencias y factores de riesgo, en 6 tipos de disciplinas de administración de riesgos que responden a las agrupaciones de los diversos agentes materiales presentes en los puestos de trabajo:

Locales de trabajo (edificaciones).

Equipos de trabajo (equipos y aparatos).

Energías e instalaciones (electricidad y electrónica.).

Productos y sustancias (productos de limpieza y de impresión.).

Para cada una de estas unidades se han desarrollado unos indicadores que quieren orientar a los técnicos evaluadores en la identificación de los factores de riesgo de seguridad más relevantes, pero que no pretenden, en absoluto, ser exhaustivos.

## DESVIACIÓN

La clasificación de la desviación describe el hecho anormal que altera el desarrollo normal de las actividades de un proyecto o un programa en un área y la continuidad del trabajo:

Si se han clasificado varios acontecimientos en el formato FR-2, y es necesario registrar la última desviación, considerando el caso de una persona que en sus actividades diarias realiza tareas y este evento clasificado va a modificar la labor de ese día y afecta sus metas y el objetivo se ve atrasado, por lo tanto se han clasificado estos acontecimientos en dicho formato para aplicarlos en cada área y el responsable debe de decir cuales le afectan y cuáles son las consecuencias financieras, económicas y humanas que lo afectan, así como el tipo de incapacidad del empleado que sufrió el percance; como se muestra en el formato.

Se detallan los acontecimientos, clasificados por orden de las disciplinas de administración conforme se clasificaron en el formato R-1 y cada uno de estos se numeró conforme van apareciendo los acontecimientos y cada uno de los responsables de cada área, dirección o unidades técnicas van a valorar si se presentan estos eventos y valoraran el daño en dinero o en días afectados o en su defecto en el costo de la incapacidad temporal o total de un trabajador para efectos de seguridad social.

CODIGOS DE DESVIACIÓN DE RIESGOS				FR-2
LOCAL DE TRABAJO				
DATOS DEL ÁREA	NOMBRE	Secretaría		
	EDIFICIO	Único		
	PISO	Planta baja	OFICINA	
RIESGO SANITARIO	CODIGO	DESCRIPCIÓN		
	S-001	Falta de agua en sanitarios de riesgos de infecciones urinarias		
	S-002	Falta de agua en llaves riesgo de enfermedades estomacales		
	S-003	Falta de agua y falta de servicios de limpieza		
	S-004	Sanitarios descompuestos mal olor en oficinas		
	S-005	Exceso de polvo en los expedientes riesgo de alergias		
	S-006	Comer en las oficinas con malos olores y polvo		
ACCIDENTES	A-001	Falta de seguridad en escaleras y riesgo de caídas e incapacidades		
	A-002	Falta de seguridad pública por líos electorales riesgo de violencia		
	A-003	Falta se seguridad en oficinas solo un guardia por edificio		
	A-004	Libre acceso de personas ajenas a oficinas e instalaciones		
	A-005	Falta de luz natural y eléctrica en pasillos y riesgo de caídas		
LABORES DE VIAJES	L-001	Incumplimiento de horario por el tráfico matutino		
	L-002	Retardo a juntas y reuniones por obstrucciones en vialidades		
	L-003	Cierre de oficinas por manifestantes agresivos y violentos		
	L-004	Incumplimiento por descomposturas de vehículos particulares		
	N-001	Retardos por lluvias, inundaciones y temblores		



NATURALES Y CLIMATICOS	N-002	Falta de luz eléctrica por lluvia, por temblor y mantenimiento		
	N-003	Suspensión de actividades por inundación de carretera		
	N-004	Suspensión de actividades por balacera o manifestación en autopista		
ECONOMICO FINANCIEROS	E-001	Falta de presupuesto por parte del Congreso		
	E-002	Falta de liquidez por retrasos en las ministraciones de finanzas		
	E-003	Recorte de presupuesto por programa de ausencia del estado		
	E-004	Crisis económica nacional y recorte de personal y presupuesto		
POLITICOS	P-001	Cambio de administración del gobierno estatal		
	P-002	Cambio de partido en el gobierno del estado		
	P-003	Cambio de legislatura en el congreso local y nuevos diputados		
	P-004	Cambio en los regidores municipales y representantes de partidos		
	FECHAS DE VISITAS DEL CENTRO EVALUADO			RESPONSABLE
TOTAL	HOMBRES		MUJERES	

### FORMA DE CONTACTO / TIPO DE LESIÓN

**Concepto:** La clasificación de la forma de contacto / tipo de lesión o acción que la provoca describe el modo en que él trabajador ha resultado lesionado y cómo ha entrado en contacto con el objeto que lo origina o sea está en la situación constante de riesgo como se presenta en el formato FR-3.

CODIGOS DE FORMAS DE CONTACTO				FR-3
RIESGOS EN EL LOCAL DE TRABAJO				
DATOS DEL ÁREA	NOMBRE	Secretaría		
	EDIFICIO	Único		
	PISO	Planta baja	OFICINA	
FORMA DE CONTACTO PARA ENFERMEDAD	CODIGO	DESCRIPCIÓN		
	S-001	Contacto en sanitarios riesgo de infecciones urinarias		
	S-002	Contacto en llaves riesgo de enfermedades estomacales		
	S-003	Contacto con falta de servicios de limpieza		
	S-004	Contacto en Sanitarios descompuestos mal olor en oficinas		
	S-005	Contacto de polvo en los expedientes riesgo de alergias		
FORMA DE CONTACTO PARA LESIONES	S-006	Contacto al Comer en las oficinas con malos olores y polvo		
	A-001	Contacto en escaleras y riesgo de caídas e incapacidades		
	A-002	Contacto con lóos electorales riesgo de violencia		
	A-003	Contacto por Falta de seguridad en oficinas solo un guardia por edificio		
	A-004	Contacto con personas ajenas a oficinas e instalaciones		
FORMA DE CONTACTO PARA	A-005	Contacto con Falta de luz natural y eléctrica en pasillos y riesgo de caídas		
	L-001	Contacto con el tráfico matutino		
	L-002	Contacto con juntas y reuniones por obstrucciones en vialidades		
	L-003	Contacto con manifestantes agresivos y violentos		

FALTAS LABORALES	L-004	Contacto con descomposturas de vehículos particulares		
FORMA DE CONTACTO PARA AFECTACIÓN LABORAL	N-001	Contacto con lluvias, inundaciones y temblores		
	N-002	Contacto con falta de luz eléctrica por lluvia, por temblor y mantenimiento		
	N-003	Contacto con inundación de carretera		
	N-004	Contacto con balacera o manifestación en autopista		
FORMA DE CONTACTO PARA CRISIS FINANCIERA	E-001	Contacto con Falta de presupuesto por parte del Congreso		
	E-002	Contacto con Falta de liquidez por retrasos en las ministraciones		
	E-003	Contacto con programa de austeridad del estado		
	E-004	Contacto con recorte de personal y presupuesto		
FORMA DE CONTACTO PARA CRISIS POLITICA	P-001	Contacto con Cambio de administración del gobierno estatal		
	P-002	Contacto con Cambio de partido en el gobierno del estado		
	P-003	Contacto con Cambio de legislatura en el congreso local		
	P-004	Contacto con Cambio en los regidores municipales		
FECHAS DE VISITAS DEL CENTRO EVALUADO				RESPONSABLE
TOTAL	HOMBRES		MUJERES	

#### VALORACIÓN DEL GRADO DE PELIGROSIDAD

Concepto: La clasificación del grado de peligrosidad y las consecuencias de lesión las clasificamos en cinco partes para la acción de corregirlo en cuanto tiempo desde que sucede diario hasta que no suceda, como se ve en el formato FR-4.

VALORACION DEL GRADO DE PELIGROSIDAD EN RIESGOS EVITABLES					FR -4
PROBABILIDAD DE RIESGOS EN EL LOCAL DE TRABAJO					
DATOS DEL AREA	NOMBRE	Secretaria			
	EDIFICIO	Único			
	PISO	Planta Baja	OFICINA		
DISCIPLINA DE VALORACIÓN	PRODUCCION DEL ACCIDENTE	VALOR	CONSECUENCIAS	VALOR	
	MUY ALTA-Inmediatamente	5	MUY ALTA-Inmediatamente	5	
	ALTA-A Corto Plazo	4	ALTA-A Corto plazo	4	
	MEDIA- Mediano Plazo	3	MEDIA-Mediano Plazo	3	
	BAJA-A Largo Plazo	2	BAJA-A Largo Plazo	2	
	MUY BAJA-Nunca	1	MUY BAJA-Nunca	1	

	FECHAS DE VISITAS DEL CENTRO EVALUADO			RESPONSABLE
FORMA DE VALORACIÓN	DIARIO	5	MUY ALTA- Inmediatamente	5
	SEMANAL	4	ALTA-A Corto Plazo	4
	MENSUAL	3	MEDIA-Mediano Plazo	3
	ANUAL	2	BAJA-A Largo Plazo	2
	NUNCA	1	MUY BAJA -Nunca	1
<b>GRADO DE PELIGROSIDAD</b>				
FORMA DE VALORACIÓN	MUY ALTA- Inmediatamente	5	Es preciso paralizar la actividad	
	ALTA-A Corto Plazo	4	Es preciso corregirlo inmediatamente	
	MEDIA- Mediano Plazo	3	Es preciso corregirlo rápidamente	
	BAJA-A Largo Plazo	2	Es preciso corregirlo cuanto antes mejor	
	MUY BAJA- Nunca	1	No es preciso corregirlo	

## CAPITULO IV

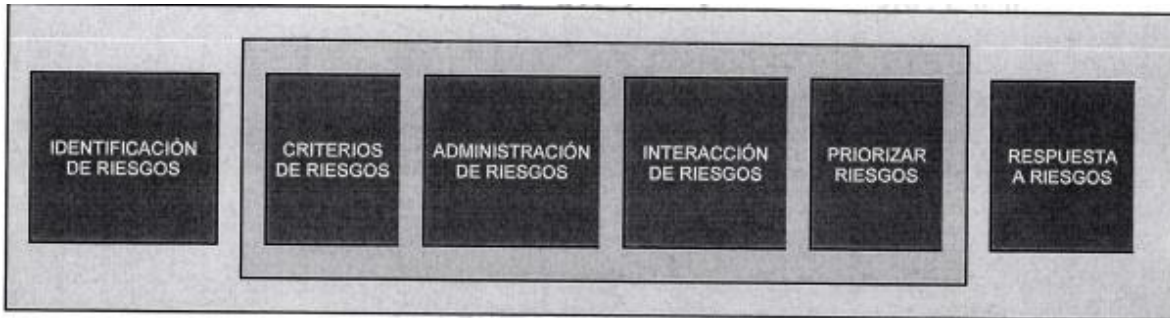
### PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

De acuerdo al marco de COSO de control interno, el proceso de Administración de Riesgos inicia con la identificación de eventos y concluye con el establecimiento de respuestas a los riesgos identificados y priorizados (como se vio en el anterior capítulo). El propósito de este capítulo es dimensionar qué tan grandes son los riesgos a los que está expuesto el Ayuntamiento, de forma individual por cada persona contratada y colectiva por área, con la finalidad de identificar y mantener una mayor atención en las amenazas más representativas en el interior de las instalaciones y al exterior, así como en las oportunidades que se presenten.

La administración de riesgos se enfoca principalmente en medir y priorizar los riesgos inherentes para que puedan ser monitoreados dentro de umbrales de tolerancia, dentro y fuera de las instalaciones y controlando su nivel de exposición o mejorando el ambiente laboral.

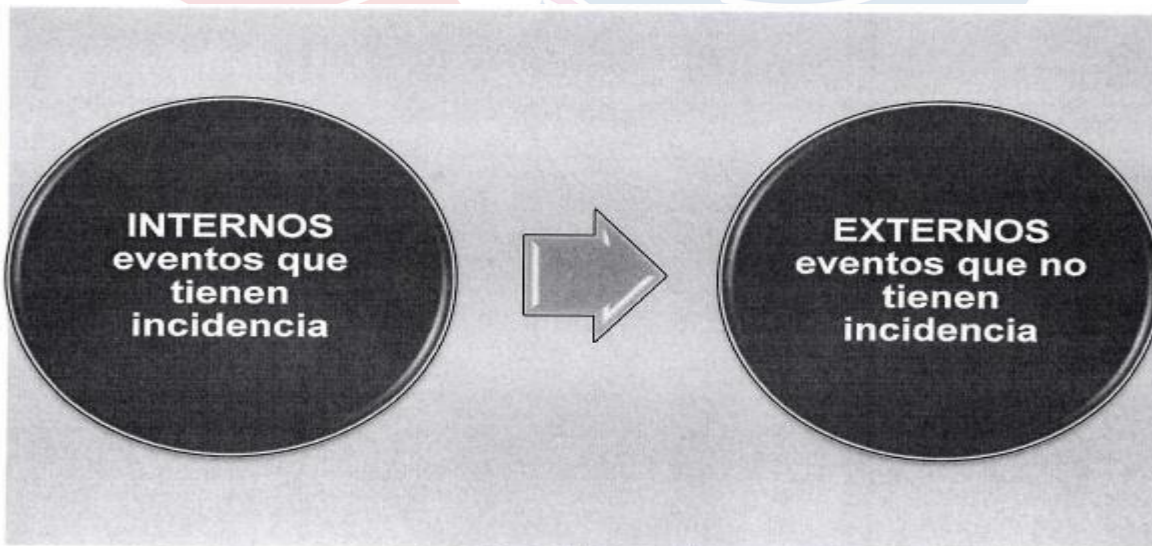
Los eventos que se clasificaron e identificaron en seis disciplinas de cada área dentro de la administración de riesgos, incluyen desde formalización de la función de Administración de Riesgos, inicio de proyectos, nuevas responsabilidades y reestructuras administrativas. Algunos riesgos son dinámicos y requieren de un monitoreo y administración constante, mientras otros riesgos son más estáticos y se presentan de manera esporádica en eventos políticos cada seis años y requieren una re-administración menos periódica y el seguimiento de alertas de acuerdo a los cambios que presenten.

El proceso de Administración de Riesgos en el Ayuntamiento contempla tres fases (identificación, administración y respuesta a los riesgos) divididas en seis actividades principales como se muestra a continuación:



### Identificación de riesgos:

El Ayuntamiento identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarían a las áreas y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a su capacidad, para implantar la estrategia y lograr sus objetivos con éxito. Los eventos con impactos negativos representan riesgos, que exigen la administración y respuesta de los Titulares de las áreas y los responsables de los procesos. Los eventos con impactos positivos representan oportunidades, que los responsables reconducen hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando se identifican los eventos, los responsables de los procesos contemplan una serie de factores internos y externos que puedan dar lugar a riesgos y oportunidades en el contexto del ámbito institucional dentro de su Misión.



La vinculación entre los eventos identificados debe ser relacionada con su impacto en el objetivo, la tolerancia asociada y la unidad de medición. La metodología de calificarlo como negativo y cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos en todas las disciplinas de

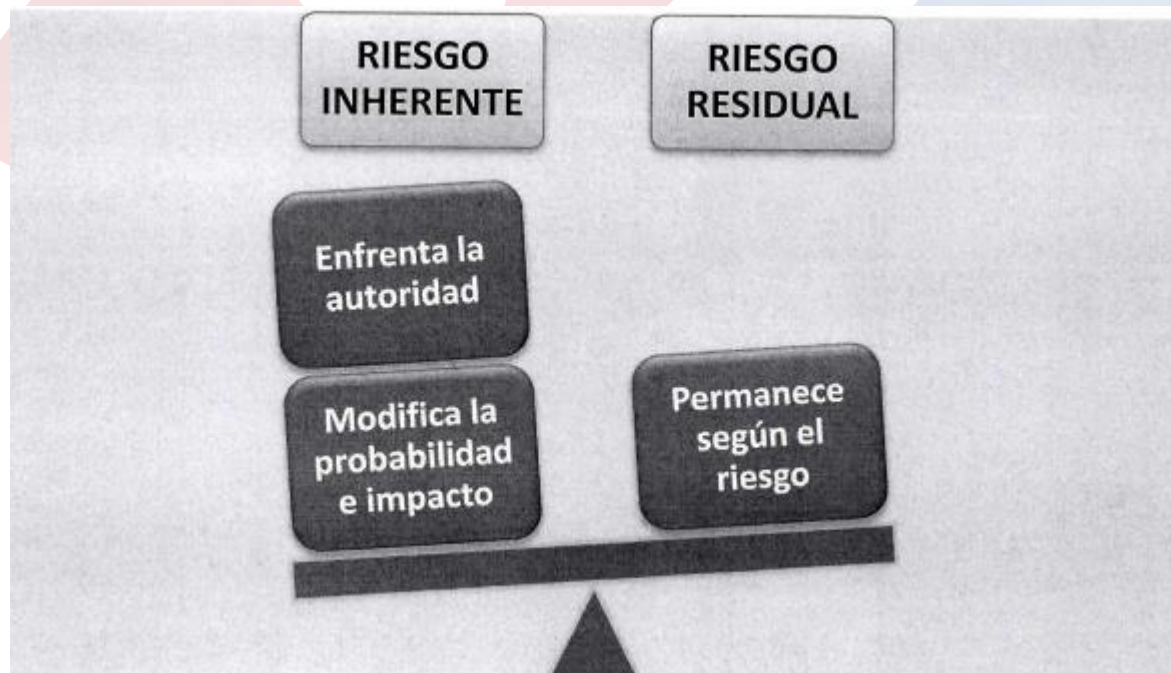
administración. La información de eventos se emplea en la administración de riesgos, basándose en la experiencia acerca de la probabilidad e impacto positivo o negativo.

#### Administración de riesgos:

La administración de riesgos considera la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos de cada área y el objetivo institucional. Los riesgos se evalúan desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto, y de forma no limitativa normalmente usará métodos y criterios cualitativos para su administración. La probabilidad es el número de veces que ocurre un evento dentro de un periodo de tiempo. Así como el impacto al efecto que tiene el evento sobre las capacidades de respuesta del Ayuntamiento, que a su vez afectan el cumplimiento de los objetivos de las áreas y el institucional. El impacto de los eventos y el riesgo consecuente será evaluado desde un punto de vista inherente o residual.

#### A. Los criterios de riesgos:

Los criterios determinados para los impactos negativos o positivos de los eventos son examinados, individualmente y por categoría en los procesos del Ayuntamiento considerando de las disciplinas y evaluados con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.



El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez que se han implementado de manera eficaz las acciones planeadas por cada área para mitigar el riesgo inherente. Estas acciones o planes de mitigación pueden incluir las estrategias de diversificación, establecimiento de controles que fijen límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o a la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y aprobación de transacciones. Además, tiene el objetivo de:

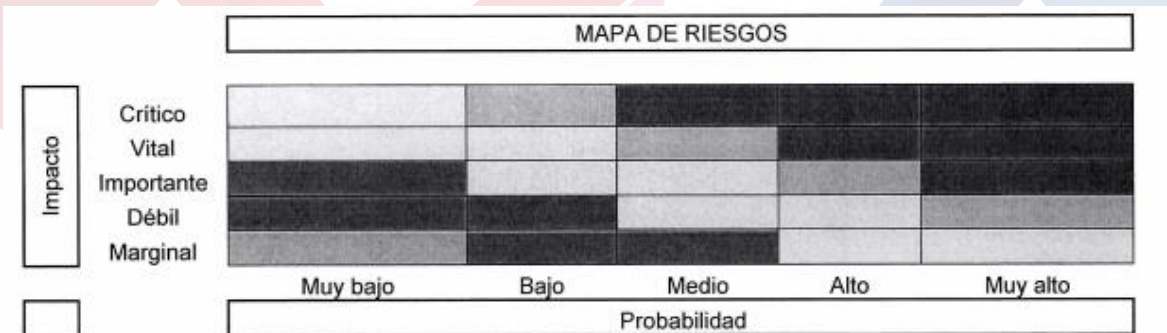
La administración de la probabilidad se realizará en cinco horizontes de tiempo o frecuencias de tiempo con la forma de valoración en el formato FR-4 valoración del grado de peligrosidad en riesgos evitables.

GRADO DE PELIGROSIDAD			
FORMA DE VALORACION	MUY ALTA-Inmediatamente	5	Es preciso paralizar la actividad
	ALTA- A corto plazo	4	Es preciso corregirlo inmediatamente
	MEDIA-Mediano plazo	3	Es preciso corregirlo rápidamente
	BAJA-A largo plazo	2	Es preciso corregirlo cuanto antes mejor
	MUY BAJA- Nunca	1	No es preciso corregirlo

Administración de riesgos:

Cada responsable del proceso evaluará sus riesgos en cada área y eventos identificados de acuerdo a las métricas anteriores para obtener así la exposición al riesgo, la cual será medida en una escala de 1 a 5 y representada por un semáforo de la siguiente forma y representada en el anterior formato:

El nivel de exposición al riesgo evaluado será ubicado en un mapa de riesgos como a continuación se muestra.



Interacción de riesgos:

El Ayuntamiento de forma individual, responsabiliza a los responsables de los procesos como encargados de la eficiencia y efectividad de las actividades de Administración de Riesgo categorizan los riesgos identificados en un portafolio de riesgos que les permita analizar la exposición del riesgo en conjunto y en su interacción con otros riesgos.

El portafolio de riesgo está clasificado en cuatro tipos de riesgos:

<b>RIESGO ESTRATEGICO</b>	<b>RIESGO OPERATIVO</b>	<b>RIESGO DE REPORTEO</b>	<b>RIESGO DE CUMPLIMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Decisiones estratégicas dentro de la misión</li> <li>. Interpretación a la capacidad de dar servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Pérdida por errores humanos</li> <li>. Fallo del sistema y conductas incorrectas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Generación de información oportuna</li> <li>. Mala toma de decisiones ejecutivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Pérdida por errores humanos</li> <li>. Fallo del sistema y conductas incorrectas</li> </ul>

Estos a su vez se encuentran sub-clasificados en treinta y dos categorías de acuerdo a la naturaleza del riesgo, como se muestra a continuación:

<b>RIESGOS ESTRATEGICOS</b>	
<b>SUB CLASIFICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Innovación Tecnológica</b>	Se refiere al no aprovechamiento de los avances en la tecnología en su modelo operativo para lograr y mantener una ventaja competitiva, beneficios en sus costos y/o mejoras en los tiempos de los procesos de sus productos y/o servicios.
<b>Modelo Operativo</b>	Se carece de políticas y procedimientos actualizados y documentados que incluyan las mejores prácticas , así mismo cuenta con una deficiente difusión de los lineamientos existentes, los cuales no se reconocen Y/o carecen información necesaria para hacer una actualización de la administración de su modelo actual.
<b>Planeación</b>	Se refiere a la incapacidad para considerar información relevante, formular y comunicar las estrategias a todos los niveles del Instituto.
<b>Presupuesto</b>	Se refiere a la incapacidad de formular, comunicar y gestionar el presupuesto.
<b>Ejecución de Estrategias</b>	El riesgo de pérdidas debido a incidentes dentro de la ejecución de estrategias incluyendo implementaciones inadecuadas, incapacidad para facilitar el cambio o reorganizaciones operacionales deficientes.

RIESGOS OPERATIVOS	
SUB CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Estructura</b>	Se refiere a la carencia de información necesaria para garantizar la eficiencia y eficacia de la estructura del Instituto, planes de sucesión de puestos clave, cargas de trabajo y clima laboral, los cuales pueden poner en peligro su capacidad para cambiar o lograr sus estrategias a largo plazo.
<b>Supervisión</b>	Se refiere a la incapacidad para llevar a cabo prácticas de clase mundial en términos de calidad, costos, tiempos de ciclos y/o rendimiento, debido a la falta de parámetros de control y a las deficientes prácticas operativas, de administración, análisis y supervisión, las cuales generan errores operativos, incremento en costos, incapacidad para lograr sus objetivos y alcances así como afectaciones en las relaciones externas.
<b>Personal</b>	La falta de conocimientos necesarios, habilidades y experiencias del personal clave que pone en peligro la ejecución de su modelo operativo y el logro de los objetivos.
<b>Administración del conocimiento</b>	Se refiere a la ausencia y/o deficiencia de procesos para la capacitación de las necesidades de aprendizaje, capacitación, planes de crecimiento y desarrollo del personal, los cuales afectan directamente en altos costos, errores repetidos, lento desarrollo de competencias, limitaciones en el crecimiento y en la desmotivación de los empleados.
<b>Capacidad operativa</b>	Relacionado con la falta de capacidad instalada y recursos para satisfacer las demandas de la sociedad, o al exceso de capacidad instalada y recursos subutilizados que impacten directamente en el logro de sus objetivos.
<b>Infraestructura</b>	Falta de tecnologías de información, estructura y/o configuración de los sistemas (hardware, redes, software, personas y procesos) que necesita el Instituto para apoyar eficazmente las necesidades de información actuales y futuras del instituto de una manera eficiente, oportuna, rentable y bien controlada.
<b>Continuidad de la Operación</b>	Esto se relaciona con la capacidad para continuar las operaciones ante interrupciones/disrupciones y recuperación de las operaciones.
<b>Seguridad Física</b>	Se refiere a las pérdidas por no proporcionar condiciones de seguridad e higiene a sus colaboradores o por no cumplir con las regulaciones de salud y seguridad.
<b>Control de Accesos</b>	Inadecuada restricción para acceder al uso y revelación de información (datos y programas) confidencial y crítica de las operaciones del negocio, las cuales pueden impedir que el personal desempeñe sus funciones y responsabilidades asignadas de manera eficaz y eficiente. Por otro lado, puede impedir también que el personal no autorizado pueda acceder y/o manipular programas o bases de datos, o iniciar o terminar procesos con desviaciones.
<b>Sistemas</b>	Esto se relaciona con el riesgo de que un proceso no sea apoyado por la arquitectura técnica o aplicación correspondiente.
<b>Seguridad de IT</b>	Esto se relaciona con el riesgo de pérdida, robo de los datos y la información confidencial debido a un acceso no autorizado a las bases de datos, código de programa y documentación impresa.



<b>Operación y Soporte</b>	Esto se relaciona con el riesgo de que una aplicación funciona por debajo de los niveles esperados, y que existe un apoyo insuficiente para restaurar el sistema a los niveles operativos esperados en plazos especializados.
----------------------------	---

<b>RIESGOS DE REPORTEO</b>	
SUB CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Administración de contratos</b>	Se refiere a la falta de información pertinente y/o confiable de los compromisos contractuales a adquirir y adquirirlos en un periodo de tiempo, la falta de contratos marco, indicadores de desempeño y cumplimiento de los mismo, así como, la falta de monitoreo y supervisión del cumplimiento y vigencia de los contratos, pueden originar incrementos e incumplimientos de los compromisos contractuales que no están alineados con los mejores intereses de la compañía.
<b>Indicadores Operativos</b>	Se refiere a la inexistencia, irrelevancia y/o baja confiabilidad de las metas e indicadores no financieros, que pueden provocar evaluaciones erróneas sobre las conclusiones del rendimiento operativo.
<b>Disponibilidad</b>	Se refiere a que no se cuenta con información confiable y oportuna y poner en peligro la continuidad de las operaciones críticas.
<b>Uso indebido de información y/o recursos del Instituto</b>	Se refiere a la mala utilización y desvío de la información por parte de empleados u otras personas, que originan pérdidas financieras.
<b>Revelación financiera</b>	Se refiere a la revelación de información errónea y no fiable y oportuna y pone en peligro la continuidad de las operaciones críticas.
<b>Contable</b>	Se refiera a la inexactitud y presencia de errores en los registros de asientos contables.
<b>Flujo de Efectivo</b>	Se refiere a la exposición de contar con una inadecuada o ineficiente administración del efectivo.
<b>Impuestos</b>	El riesgo de pérdidas originadas por un eficiente cálculo y entero de impuestos.
<b>Asignación de Recursos</b>	Se refiere al grado de la asignación inadecuada de recursos por ausencia y/o deficiencia de información y procesos que pueden impedir que se establezca y mantenga una maximización de beneficios.

RIESGOS DE CUMPLIMIENTO	
SUB CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Cumplimiento con leyes y Reglamentos</b>	Se refiere a las afectaciones que provocan las nuevas leyes y reglamentos para concretar acuerdos contractuales o Implementar estrategias específicas y actividades, que pongan en peligro la continuidad de la operación institucional.
<b>Cumplimiento de la normatividad interna</b>	Relacionando a los incumplimientos de las obligaciones adquiridas con las partes relacionadas (proveedores, empleados, entorno social leyes regulaciones, etc.) por no aplicar oportunamente la normatividad vigente y por no realizar las operaciones de manera completa, precisa y en tiempo conforme a los lineamientos definidos en sus políticas y procedimientos. Esto puede generar baja calidad, sobre costos, retrasos innecesarios, multas y penalidades.
<b>Daños reputacionales</b>	Se refiere al grado en el que el Instituto está expuesto a sufrir daños en su reputación.
<b>Corrupción</b>	Se refiere al uso indebido del poder otorgado para sobornar, favorecer, malversar fondos, extorsionar o traficar influencias en beneficio propio.
<b>Actos ilícitos</b>	Se refiere a los actos ilegales cometidos por los empleados que pueden generar sanciones administrativas y penales, mala reputación, multas entre otras afectaciones.
<b>Fraude interno</b>	Se refiere a la pérdida derivada de actos que tienen por objetivo defraudar, malversar activos o evadir regulaciones, leyes o políticas, mismos que involucran al menos un empleado.

Priorizar riesgos:

La priorización de riesgos es el proceso donde los Titulares de las áreas y los responsables del proceso determinan las prioridades para la Administración de Riesgos del control interno mediante la comparación de la exposición de los riesgos obtenida como resultante de la administración de riesgos con los criterios aceptados a continuación:

PRIORIZAR RIESGOS		
CONCEPTO	EXPOSICION AL RIESGO	CRITERIO DE PRIORIZACIÓN
FORMA DE VALORACION	MUY ALTA-Inmediatamente	5 Requiere de un plan de mitigación
	ALTA- A corto plazo	4 Asegurar estar preparado para el riesgo
	MEDIA-Mediano plazo	3 Da seguimiento al impacto del riesgo
	BAJA-A largo plazo	2 Requiere poco monitoreo

Respuesta a los riesgos

Una vez evaluados los riesgos y priorizados los riesgos relevantes, las Unidades Responsables identifican cuales son las acciones y controles que actualmente se ejecutan dentro de sus actividades y determinan cómo responder a sus riesgos. Las estrategias de respuesta pueden ser de evitar, reducir, transferir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, el responsable del

riesgo debe evaluar su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios de la implementación.



Evitar. - Se decide eliminar las actividades improductivas que generan riesgos en los cuales se invierten recursos financieros para el control de la gestión pública

. Reducir. - Considerar por la máxima autoridad minimizar la probabilidad de impacto de los riesgos en ambos conceptos.

Transferir. -Se lleva a cabo cuando se transfiere un riesgo a una compañía aseguradora, previo contrato

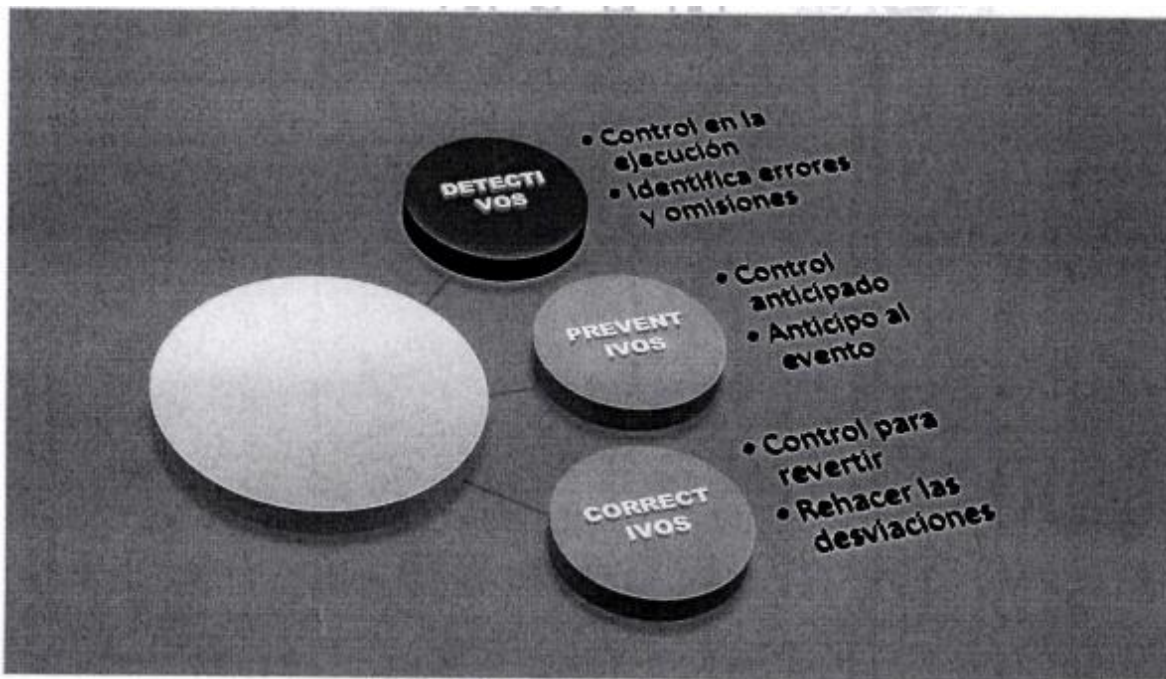
Aceptar. -Decide aceptar el riesgo y solo es necesario documentar la razón por la cual se acepta el riesgo.

Existen 2 opciones para aceptar el riesgo:

- Existen controles suficientes que apoyen a mitigar el riesgo identificado.
- El costo o beneficio de implantación de las acciones es más alto que el impacto que puede generar el riesgo.

Actividades de control:

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, los Titulares de las áreas y los responsables de los procesos identifican las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos inherentes se lleven a cabo adecuada y oportunamente. El Ayuntamiento considera tres tipos de controles como se observa en la siguiente gráfica.



Las actividades de control se establecen para asegurar que se lleven a cabo de manera adecuada las respuestas a los riesgos en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control interno podrán constituir una respuesta al riesgo inherente.

## CAPITULO V

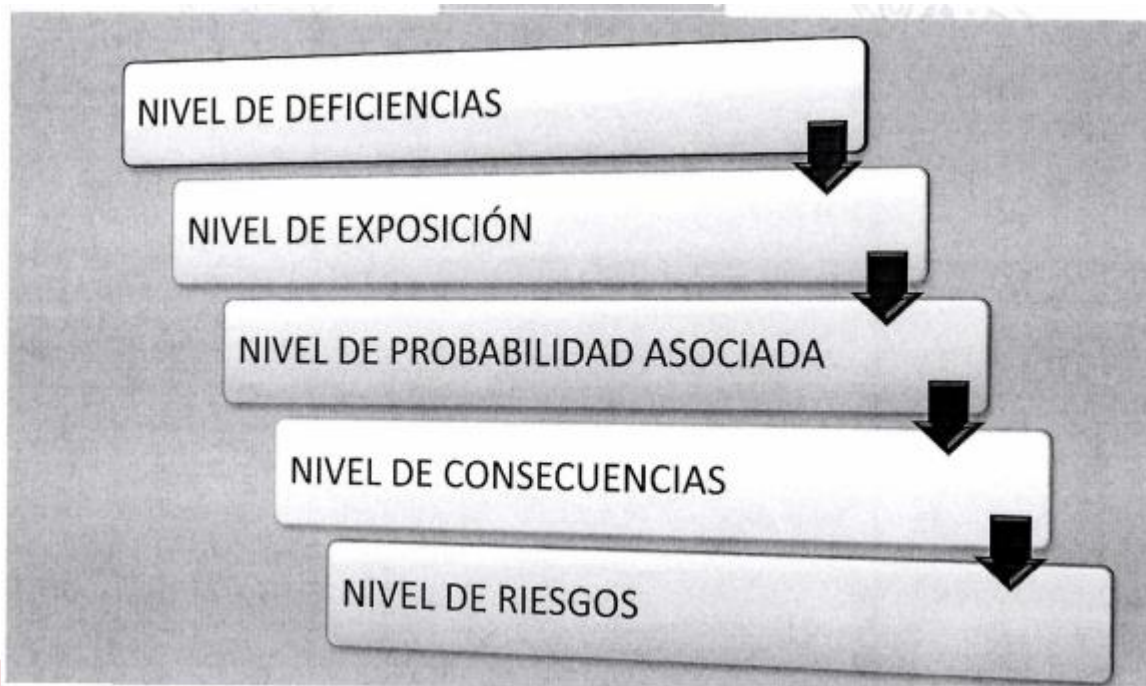
### MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

El método para definir el riesgo, es elaborar una nota técnica de prevención de riesgos internos, que sirve para medir el riesgo unitario por trabajador. Para ello, en primer lugar, desglosa la frecuencia esperada de accidente en dos componentes, la estimación de la probabilidad de que ocurra el evento. y el número de trabajadores expuestos por desviaciones o deficiencias humanas o de equipos.

Son escalas numéricas que, como su nombre indica, producen una ordenación de los niveles, pero no garantizan la constancia de los intervalos, ni las razones en los distintos tramos de la escala.

El método define también el nivel de probabilidad, así, la aplicación del método para estimar el nivel de riesgo de una determinada situación de un puesto de trabajo o a la institución completa,

y se va a medir la estimación en cada caso de la situación de riesgos con cinco escalas de medición, con los siguientes pasos:



**Estimación del nivel de deficiencia de la situación de riesgo.**

La forma idónea de hacerlo es aplicando un cuestionario de chequeo que incluya los factores de riesgo apropiados y una indicación acerca de la importancia que cabe atribuirles como elementos causales del daño. Tales indicaciones, sea cual sea el sistema que se use, han de ajustarse a la escala de ND que recoge la tabla siguiente:

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE DEFICIENCIA			
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE DEFICIENCIA	COLOR	NUMERO DE EVENTOS	SIGNIFICADO
DEFICIENTE			Se han detectado riesgos significativos que pueden ser corregidos
MEJORABLE			Se han detectado factores de riesgos de menor importancia
ACEPTABLE			No se han detectado anomalías para ocurran siniestros
NOMBRE DEL ÁREA			
RESPONSABLE			

De este modo, el nivel de deficiencia que se obtiene con la aplicación del cuestionario será el resultado de los factores de riesgo interno o externo que estén realmente presentes.

Como puede verse, la disponibilidad y el uso de cuestionarios estandarizados constituyen un requisito ineludible de objetividad en cada una de las áreas, característica ésta que, al menos como aspiración, es irrenunciable para cualquier método digno de tal nombre.

El método de la técnica de prevención de riesgos internos sólo será una guía metodológica, y no un auténtico método, hasta que se le incorporen los cuestionarios de chequeo necesarios para las situaciones inherentes de riesgo a las que haya de aplicarse.

### **Estimación del nivel de exposición del puesto de trabajo a la situación de riesgo.**

Es una medida de la frecuencia con la que se produce la exposición al riesgo en el puesto de trabajo en cuestión, ajustada a los criterios de la tabla siguiente:

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE EXPOSICIÓN			
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE EXPOSICIÓN	COLOR	NUMERO DE EVENTOS	SIGNIFICADO
FRECUENTE			Varias veces se presenta en la jornada de trabajo
OCASIONAL			Alguna vez se presenta dentro de la jornada laboral
ESPORÁDICA			Nunca se ha presentado
NOMBRE DEL ÁREA			
RESPONSABLE			

Naturalmente, como se refiere a características del puesto y área cuyo riesgo se está evaluando, habrá de estimarse sobre las actividades y el objetivo de cada una de estas.

Como puede observarse, mientras la escala la diferencia responde a la intención deliberada de otorgar más importancia en el cálculo del nivel de riesgo a las deficiencias existentes que a la frecuencia de exposición, de modo que una deficiencia alta y una exposición baja resulten en un riesgo mayor que una exposición alta y una deficiencia baja

Determinación del nivel de probabilidad de accidente en el puesto, asociado a la situación de riesgo. Se calcula como producto del resultado numérico obtenido y se categoriza en cuatro niveles, según se señala en la tabla siguiente:

DETERMINACIÓN DEL NIVEL PROBABILIDAD					
	NUMERO CALIFICACIÓN	NIVEL DE EXPOSICIÓN			
		4	3	2	1
NIVEL DE DEFICIENCIA	10	A = 50	A = 40	M = 30	B = 20
	5	A = 25	A = 20	M = 15	B = 10
	0	A = 0	A = 0	M = 0	B = 0
NOMBRE DEL ÁREA					

RESPONSABLE					
-------------	--	--	--	--	--

El significado de cada nivel aparece recogido en la tabla siguiente:

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE EXPOSICIÓN			
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE PROBABILIDAD	COLOR	EDADES	SIGNIFICADO
ALTA		60 – 40	Situación deficiente por exposición frecuente la materialización del riesgo es que suceda varias veces en la jornada laboral.
MEDIA		40 – 30	Situación deficiente por exposición esporádica la materialización del riesgo es que suceda escasamente y que no hay daños.
BAJA		30 - 20	Situación mejorable con nula exposición o muy esporádica.
NOMBRE DEL ÁREA			
RESPONSABLE			

Estimación del nivel de consecuencias del accidente asociado a la situación de riesgo. Como ilustra la tabla siguiente el método considera también cuatro niveles de consecuencias, distinguiendo entre daños personales y materiales, y estableciendo una correspondencia entre ellos.

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONSECUENCIAS			
NIVEL DE CONSECUENCIAS	NUMERO	DAÑOS	
		PERSONALES	MATERIALES
MORTAL	50	MUERTO	Destrucción considerable y siniestro por incendio, terremoto, huelga y violencia con terrorismo.
GRAVE	25	LESIONES	Reparaciones leves por cortes de luz, energía eléctrica o virus informáticos.
LEVE	0	NADA	No existen daños, ni reparaciones y solo pérdida de tiempo.
NOMBRE DEL ÁREA			
RESPONSABLE			

En principio, el nivel de consecuencias no se estima en campo, sino que se asigna a cada situación de riesgo en cada área y en función del tipo de accidente a que se refiere, considerando la gravedad de los daños normalmente esperados.

La escala de administración gubernamental es la más restringida a de todas, con un rango de 0 a 50 en función del número de personas y a las consecuencias, con respecto a las otras medidas del riesgo.

### Determinación del nivel de riesgo y el nivel de intervención.

Como ya se indicó, el nivel de riesgo se determina como producto del nivel de probabilidad que se presenten los riesgos y de las consecuencias que origina como se aprecia en la tabla siguiente:

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE INTERVENCIÓN					
	NUMERO	NIVEL DE PROBABILIDAD			
	CASOS	100/75	75/50	50/25	25/0
NIVEL DE CONSECUENCIAS	50	50-37	37-25	25-12	12-0
	25	25-18	18-12	12-6	6-0
	0	0	0	0	0
NOMBRE DEL ÁREA					
RESPONSABLE					

SIGNIFICADO DEL NIVEL DE INTERVENCIÓN				
NIVEL DE INTERVENCIÓN	DE	COLOR	NUMERO	SIGNIFICADO
1			50-37	Situación crítica y corrección urgente
2			37-25	Corregir y adoptar medidas de control
3			25-12	Justificar la intervención y mejorar la rentabilidad.
4			12-0	No intervenir y justificar un análisis más preciso.
NOMBRE DEL ÁREA				
RESPONSABLE				

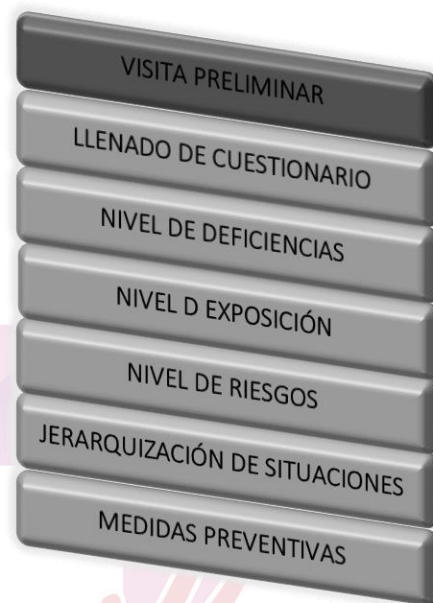
De este modo, en este último paso de la aplicación del método puede decirse que se solapan dos etapas: la última de la administración propiamente dicha, que sería la jerarquización de los riesgos inherentes, y la primera de la planeación preventiva, que correspondería a la priorización de las medidas de actuación para mejorar el control interno.

## CAPITULO VI

### SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Se propone para la administración de los riesgos inherentes, sin método específico o a los que éste resulte inaplicable en las condiciones concretas de la actividad en estudio. La aplicación del método se llevaría a cabo en las siguientes fases:





Visita preliminar al centro de trabajo.

Tiene por objeto inventariar los puestos de trabajo existentes, compararlos con el organigrama aprobado por el Cabildo y describirlos en términos de las tareas que tienen encomendadas conforme a las facultades reglamentarias internas y del ámbito en que se desarrollan, decidir qué cuestionarios resultan necesarios para el caso y planear su aplicación.

A grandes rasgos, los cuestionarios son de dos tipos: los de situaciones de riesgo generales, ligadas a las características de sus instalaciones, y los de situaciones de riesgo específicas, asociadas a la actividad de los distintos puestos de trabajo. La planeación citada incluye la elección de las áreas de aplicación de los primeros, que podrían ser distintas para los diversos cuestionarios.

### **Complementación de los cuestionarios en el lugar de trabajo.**

Cada cuestionario, cuyo título designa la situación potencial de riesgo a la que se refiere, se compone de un cierto número de enunciados sobre ambiente y condiciones de trabajo que se consideran medidas de control interno adecuadas para el riesgo. Cada uno de esos enunciados, se aplica el cuestionario en un determinado centro de trabajo.

Es necesario aclarar que los cuestionarios no contienen preguntas para los trabajadores sino proposiciones para el técnico, que, antes de pronunciarse sobre ellas, tendrá que recabar los datos que considere necesarios y, en base a ellos, responder según su propio juicio.

Las respuestas no detectan factores de riesgo, con lo que constituyen una identificación de los peligros realmente presentes y, por tanto, de las situaciones de riesgo existentes.

Para las situaciones generales de riesgo que se refieren a elementos singulares, de los que el número es pequeño en cualquier centro de trabajo. O, por el contrario, para elementos más numerosos y difíciles de identificar como instalaciones o equipos., sólo cuando resulte de interés

individualizar elementos deficientes respecto a un determinado tipo de daño, se usará un cuestionario de chequeo para cada uno, subdividiendo el área de aplicación inicial lo que sea necesario.

A cada factor de riesgo posible se le ha asignado un valor de nivel de deficiencia que representa una aproximación a la importancia que tiene en la producción del daño con el que se relaciona, de acuerdo con los criterios, y los valores numéricos consignados en primer lugar en cada clase, son los que se han utilizado preferentemente para los factores de riesgo de esa clase. Los otros se han reservado para los casos en que se ha considerado necesario clasificar, una vez completada la asignación inicial.

Al final de cada cuestionario, se ha incluido la firma del responsable de cada una de las áreas y para que el técnico evaluador pueda especificar otros factores de riesgo detectados por él y no incluidos en la lista preestablecida. estos factores no pueden asignarse de antemano, pero se pueden ver en la siguiente tabla.

NIVEL DE DEFICIENCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO		
DENOMINACIÓN DEL FACTOR RIESGO	NUMERO	SIGNIFICADO
Fundamental	10	Medida de control imprescindible es el conjunto de medidas preventivas ineficaces.
Importante	9 - 8	Aumenta la eficacia de las medidas de control interno preventivas.
Significativo	7 - 4	Aumenta sensiblemente las medidas de control interno de prevención de consecuencias.
Compensable	4 - 0	Medidas de control interno aceptables pero se compensan con otras medidas no preventivas.

### Estimación del Nivel de Deficiencia asociado a cada Situación de Riesgo.

La estimación se obtiene sumando los de los factores de riesgo identificados. Conviene resaltar el hecho, conceptualmente muy importante, de que cuando no se detecta ningún factor de riesgo no se considera que sea cero, lo que abocaría a la conclusión de que el riesgo es inexistente mientras prevalezca la situación de control, que no cabe ir más allá en su valoración, por lo que se observa en la siguiente tabla.

NIVEL DE DEFICIENCIA DE UNA SITUACIÓN DE RIESGO		
NIVEL DE DEFICIENCIA	NUMERO	SIGNIFICADO
Deficiente	10 – 8	El control interno del riesgo es ineficaz por la presencia de un factor mayor.
Medio	7 – 4	El control interno del riesgo puede mejorarse ya que existen factores compensables.
Aceptable	4 - 0	No hay factores de riesgo significativos por lo que la probabilidad de daño es nula.

### Estimación del Nivel de Exposición de la Situación de Riesgo.

De la definición operativa que antes se dio de situación de riesgo, se deduce que a cada cuestionario sólo cabe asignarle un nivel en cada aplicación.

Lo asignará el técnico que evalúa en base a los datos recabados en el lugar de trabajo, siguiendo los criterios de la tabla siguiente, en la que, como vemos, se han reconvertido en términos de duración, más precisos y objetivos, los significados de los niveles de exposición, cuando una situación de riesgo general están expuestos varios grupos de personas con distintas frecuencias, el valor del nivel será el que corresponda al promedio ponderado de las exposiciones, redondeado al valor entero más próximo. Con las situaciones de riesgo específicas administrativas dentro de oficinas sin ningún peligro y sin máquinas no debe darse este caso, porque se aplican por puesto de trabajo y éste, más allá de su denominación, se define por las tareas y el ámbito, lo que debe conllevar exposiciones semejantes para las distintas personas que puedan desempeñarlo sin riesgo ni daños personales ni materiales. Al final de cada cuestionario, se hará constar el número de personas afectadas por la situación de riesgo como se determina en la siguiente tabla.

SIGNIFICADO DEL NIVEL DE EXPOSICIÓN A UNA SITUACIÓN DE RIESGO		
NIVEL DE EXPOSICIÓN	NIVEL	SIGNIFICADO
Continua	3	Duración de una a cuatro horas de exposición.
Frecuente	2	Duración de una hora a quince minutos de exposición.
Ocasional	1	Duración de menos de quince minutos de exposición.

### Cálculo del Nivel de Riesgo que supone la Situación

El nivel de riesgo se obtendrá multiplicando el nivel de riesgo, siendo este último valor un dato que suministra el cuestionario de cada área y de cada situación de riesgo particular, y que supone una aproximación a la magnitud del daño esperable del accidente o enfermedad asociado a ella.

Al igual que ocurría con los, no se han utilizado sólo las marcas de clase de la escala de consecuencias de la, sino también valores intermedios, aunque respetando el significado de aquéllas y los límites de la escala. Las tres fases anteriores constituyen la medición del riesgo, que, con este método, como ya se dijo, no implica el cálculo de su valor absoluto, sino una aproximación

en términos de nivel, esperando que, si hay puestos administrativos en su totalidad, estos tienen un riesgo de ocurrir daños y consecuencias ciertamente nulos.

### **Jerarquización de las Situaciones de Riesgo.**

Por último, según el nivel obtenido, incluiremos las situaciones de riesgo medidas en uno de los siguientes grupos, cuyos significados se recogen en las tablas anteriores.

Esta fase corresponde a la valoración de las situaciones de riesgo, por cuanto en ella se decide sobre la importancia relativa de cada una, la necesidad o no de adoptar medidas preventivas y sobre el tipo de medidas necesarias, que se deducen de los factores de riesgo presentes.

Por consiguiente, aquí acaba propiamente la administración de los riesgos abordados por este método general. No obstante, es bien sabido que la administración de los riesgos no tiene más objetivo que permitir una planeación razonable de la actuación preventiva en todas las áreas, así pues, para resaltar la ineludible continuidad de los dos procesos: administración y planeación, se recoge en el punto siguiente la primera fase de este último, la priorización de las medidas preventivas, que es la única que puede llevarse a cabo desde un servicio de prevención.

Las posteriores, que exigen consideraciones de costo de daños y consecuencias, disponibilidades presupuestarias, plazos de implantación, designación de responsables, han de decidirse necesariamente desde instancias del Cabildo.

### **Priorización de las Medidas Preventivas.**

Las medidas preventivas que se propongan, una vez completada la administración de las situaciones de riesgo existentes en el centro de trabajo, se clasificarán en cuatro niveles de intervención, de acuerdo con los criterios de la tabla siguiente.

NIVEL DE INTERVENCIÓN DE UNA MEDIDA PREVENTIVA	
NIVEL	SIGNIFICADO
1	Medidas preventivas que hay que adoptar para tratar una situación de riesgo para eliminar los mismo factores.
2	Medidas preventivas que hay que adoptar para tratar una situaciones de riesgo con niveles mayores al anterior.
3	Medidas preventivas adoptadas cuando aumentan las situaciones de riesgo y los niveles de medición.
4	Medidas preventivas cuando el riesgo es muy notorio.

Conviene resaltar el hecho de que, a diferencia de métodos y las prioridades de intervención no se asignan aquí a las situaciones de riesgo como conjuntos sino a cada una de las medidas preventivas que se proponen.

Asimismo, con cada medida propuesta se hará constar el número de personas afectadas por ella como otro elemento de jerarquización dentro del nivel de intervención.

Cabe señalar que en el Ayuntamiento solo existe actividades en puestos administrativos y legales ante computadoras que ofrecen nulo riesgo de accidentes y que solo se evalúa el riesgo de no

cumplir con las tareas que afectan al objetivo y metas de las áreas, con lo cual los accidentes y daños materiales son casi nulos y de muy baja frecuencia.

## **CAPITULO VII**

### **RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y CÓMO PREVENIRLA**

#### **Qué es la corrupción**

La corrupción es un área compleja y controvertida, y la medición del nivel exacto de corrupción en un país, al igual que los estudios comparativos entre países, son difíciles de establecer. Hay diferencias reales entre países en cuanto a la seriedad con la que el gobierno lucha contra la corrupción. Algunos informes de embajadas indican que incluso las agencias de vigilancia establecidas por un gobierno son corruptas. Otro problema común es la poca capacidad de la policía y el sistema judicial para investigar y juzgar los casos de corrupción, por falta de preparación y la nula ética con valores.

La corrupción promueve la privatización de las ganancias y la socialización de los costos. Las víctimas de la corrupción son con frecuencia los pobres y la clase trabajadora vulnerable que tiene que obedecer a un superior jerárquico corrupto por conservar su empleo y su sueldo, los que no tienen poder y otros miembros ignorantes de la sociedad. Por ello, los actores del desarrollo tanto públicos como privados deben luchar contra la corrupción.

La lucha contra la corrupción debe ser prioritaria en la agenda de diálogo con nuestros Gobernantes y los representantes de los organismos públicos. Debe vincularse de manera natural con otros temas relacionados con el buen gobierno, tales como la promoción de la democracia, el respeto de los derechos humanos y las reformas al sector público.

#### **Definiciones del concepto de corrupción**

Una definición de la corrupción ampliamente aceptada es la del Banco Mundial: *"El abuso del poder público para beneficio privado"*. Otra definición, más precisa, es que *"la corrupción es cualquier transacción entre actores del sector público y privado mediante la cual los bienes públicos se convierten ilegalmente en bienes privados"*.

Esta definición se centra en la relación entre el Estado y la sociedad. De un lado está el estado, es decir, los servidores públicos o los políticos, cualquiera que sea elegido o nombrado en un puesto de autoridad pública con poder para asignar recursos en nombre del estado o gobierno. Hay corrupción cuando, para beneficio privado, estos individuos utilizan mal el poder público que se les ha conferido. Sin embargo, la corrupción también tiene lugar en el sector privado y en la sociedad civil.

#### **La corrupción puede darse de muchas maneras:**

*"Mordida o coima"*: significa que una persona, organización o institución provee bienes o servicios de manera inapropiada contra el pago de una remuneración indebida. En la "mordida" están comprometidas por lo menos dos partes.

*"Malversación"*: es el robo de recursos para uso propio. Puede involucrar a una o a varias personas.

"Fraude": es un engaño criminal o la utilización de representaciones falsas para obtener una ventaja injusta. El fraude incluye tanto la mordida como la malversación.

"Extorción": es cuando a alguien se le quita dinero o cualquier otro recurso por medio de la fuerza, las amenazas o la presión psicológica.

"Favoritismo": es el favorecimiento injusto de una persona o grupo a expensas de otros.

"Nepotismo": es una forma de favoritismo en la que quien sustenta un cargo con derecho a hacer nombramientos nombra a los miembros de su familia sin tener en cuenta sus cualidades y entra a ocupar un puesto sin tener experiencia.

En este documento nos centraremos en la administración del riesgo laboral, pero también es importante ser conscientes de la corrupción como riesgo dentro del Ayuntamiento.

### **Riesgos de corrupción**

Los registros contables pueden falsificarse o destruirse para ocultar acciones indebidas. Pueden obtenerse facturas de proveedores por bienes que nunca se adquirieron o por sumas mayores a las que realmente se pagaron que se presentan para soportar gastos. Las facturas que conllevan gastos sin que tenga soporte de haber concluido una meta y fuera del objetivo de la misión. Quien está a cargo de la nómina puede hacer préstamos no autorizados a los empleados y cobrar intereses, o los empleados sólo reciben una parte de su salario real para no perder su trabajo o que cobran sin hacer nada, sin presentarse a trabajar o simplemente ya fallecieron y siguen cobrando.

El fraude relacionado con la nómina ocurre especialmente en contratos a corto plazo y cuando hay cambios rápidos y las personas siguen cobrando sin existir en el ambiente laboral.

Los proyectos fuera del objetivo institucional pueden recibir doble financiación y los fondos pueden desviarse.

La porción del presupuesto designada para material se cobra más caro que lo que cuesta. Las cuentas e informes se presentan en un formato que no puede compararse con el presupuesto y el flujo de efectivo no está conciliado con el banco. La utilización de personas analfabetas para firmar papeles que indican que han asistido a seminarios y reciben materiales cuando en realidad no lo han hecho es también una práctica frecuente.

Los auditores pueden no estar familiarizados con ciertos riesgos de fraude o corrupción y el personal de auditoría puede no ir más allá del papel para detectar la connivencia por falta de preparación y falta de título profesional o no ser contador público y haber presentado documentación falsa. Hay que tener cuidado con los informes de auditoría complejos y con observaciones que fueron solventadas sin la evidencia suficiente y se resolvieron políticamente.

### **Hay que cuidarse de este tipo de actos y documentos:**

- Los programas de contabilidad que no permiten hacerles seguimiento a la auditoría y que no hacen la contabilidad gubernamental como lo marca el Consejo Nacional de Armonización Contable.

- Las facturas falsas.
- Los presupuestos que no fueron planeados, programados y sin administración al desempeño.
- Los empleados aviadores, los que no hacen nada y ocupan un lugar.
- El pago incorrecto de salarios, porque los funcionarios se auto pagan bonos y compensaciones rebasando los toques salariales.
- Los formatos diferentes para la presentación de la cuenta pública y del presupuesto base en resultados.
- El personal que no quiere retirarse ya siendo obsoleto y que por pérdida de facultades no hace nada.

### **Cómo prevenir la corrupción**

El órgano interno de control, La Auditoría General del Estado, El Congreso Local y el Cabildo del Ayuntamiento deberían todas estas instituciones proponer y publicar una política clara sobre la anticorrupción. En todos los niveles de una organización, los directivos tienen el poder de crear un ambiente de "cero tolerancias" frente a la corrupción. La voz de las políticas y acciones que lleven a cabo pueden romper el tabú explícito en torno a la discusión sobre la corrupción detrás del cual se oculta esta y dar incentivos que construyan la confianza necesaria en el personal para informar sobre la corrupción. Las directivas también determinan que el personal se sienta equipado para identificar la corrupción y la impunidad para hacer algo al respecto. Un enfoque fuerte, externo e interno, frente a la corrupción puede definir la reputación del Ayuntamiento como órgano capaz de rendir cuentas transparentes y honestas.

#### ➤ *Rompa el tabú de hablar sobre la corrupción.*

Sea abierto desde el Cabildo. Las políticas tienen que practicar lo que predicán y dar ejemplo, hablando abiertamente de la anticorrupción y transparencia trabajando para un control interno. Deben responder rápidamente cuando se identifican prácticas corruptas, construyendo una mayor confianza en que la corrupción no se tolera. La administración debe mantener la conciencia anticorrupción como parte de la agenda y asegurarse de que todo el personal conoce sus responsabilidades y se siente capaz de informar sobre actos corruptos y siempre llevará en alto la ética y los valores institucionales.

#### ➤ *Haga énfasis en que "cero tolerancias".*

No permita que el personal crea que una política de cero tolerancias, frente a la corrupción significa negar que hay corrupción. Construya una cultura abierta que le permita comunicar claramente que el riesgo de corrupción es alto en los ambientes en los que se trabaja con resultados municipales y que la organización quiere alentar una discusión más abierta sobre el tema como parte de su compromiso para prevenir y reducir la corrupción en las elecciones.

#### ➤ *La prevención de la corrupción es una política estratégica*

La administración debe ser explícita en que ponerles freno a los riesgos de corrupción es parte de la política estratégica del Ayuntamiento y no simplemente un interés propio ante la auditoría del estado. El Cabildo debe mantener el tema vivo insistiendo en que hablar de la corrupción para mejorar la calidad de los programas institucionales y la rendición transparente de cuentas.

➤ *Cree un ambiente adecuado para erradicada la corrupción*

Anime a la administración para que se genere un ambiente abierto en el que el personal se responsabilice de sus acciones éticas y con valores y se sienta capaz de informar sobre sus sospechas de corrupción y falta de control interno. Capacite y contribuya a la formación de funcionarios que escuchen, sean sensibles a las personas y las situaciones y se constituyan en modelos de excelencia en el trabajo sin la corrupción.

➤ *Promueva un liderazgo que motive y eleve las aspiraciones éticas y de valores*

Ofrézcale al personal una visión inspiradora sobre un futuro sin corrupción de manera que perciba la ética y valores fundamentales, promueva las medidas anticorrupción como una ayuda que le permitirá desarrollar los programas institucionales de la mejor manera posible. Dé al personal incentivos positivos para que enfrenten la corrupción, reconocimiento en las evaluaciones de desempeño y premiando la honestidad, la puntualidad y el buen desempeño.

Se aprueba el presente Manual de Administración de Riesgos Laborales, a los treinta días del mes de junio del año dos mil veintitrés.