



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LOS
RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

Caso: Dirección Ejecutiva de Producción Oriente filial de PDVSA

Autor: Ing. Mariguel Rojas

C.I. 14.440.251

Tutor: MSc. Maryubett Ollarves

**Proyecto de Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster
Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención: Gerencia General**

Maturín, Junio 2018

**PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LOS
RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

Caso: Dirección Ejecutiva de Producción Oriente filial de PDVSA

Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente
Jurado Examinador



Prof. MSc. Maryubett Ollarves

Tutor Académico



Prof. Dra. Omaira García

Jurado Principal



Prof. MSc. Marvelys Gallardo

Jurado Principal

DEDICATORIA

A Dios

***A mi esposo Andersson,
por su amor y apoyo incondicional***

***A mis hijos Cesar y Juan
por su comprensión y paciencia,
a ellos consagro todos mis éxitos***

Mariguel

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a:

La UNIVERSIDAD DE ORIENTE, Coordinación General de Estudios de Postgrado, Núcleo Monagas por ser la fuente generadora de mis conocimientos académicos.

A la Profesora Maryubett Ollarves, quien con todo su conocimiento y dedicación, realizó las sugerencias y recomendaciones que permitieron el desarrollo y conclusión exitosa del presente trabajo

A la Gerencia de la Calidad de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, por permitirme desarrollar este proyecto, a mis compañeros de trabajo Ellumar Zerpa, Cristabel Lara y Domingo Vásquez, por su apoyo incondicional durante la ejecución de este trabajo.

A mi esposo Andersson García por todo comprensión y cariño, a mis hijos Cesar Miguel y Juan Andrés, mis padres Elizabeth y Miguel, y a mis compañeros de clases, que fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo de estudio en el Postgrado, y a todas aquellas personas quienes amablemente me brindaron su apoyo incondicional y sus experiencias que hicieron posible la realización de este trabajo.

INDICE GENERAL

ACTA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE CUADROS.....	vii
INDICE DE GRÁFICOS.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
INDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.2.1 Objetivo General	8
1.2.3 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.4 DELIMITACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	10
CAPITULO II.....	1
MARCO TEORICO	1
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	1
2.2 BASES TEÓRICAS	3
2.2.1 Riesgos y Oportunidades	3
2.2.2 Tipos de Riesgo	6
2.2.3 Gerencia de Riesgos.....	11
2.2.4 Beneficios y Dificultades de la Gerencia de Riesgos	13
2.2.5 Gestión de Riesgos	14
2.2.6 Evolución de la Gestión de Riesgos.....	16
2.2.7 Procesos de Gestión de Riesgos	17
2.2.8 Plan de Acción	20
2.3 BASES LEGALES	22
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de Diciembre de 1999, N° 36.860.....	22
2.3.2 Ley del Sistema Venezolano para la Calidad publicada en Gaceta Oficial del 23 de Octubre del 2002 N° 37755.....	22
2.3.3 Norma Venezolana FONDONORMA – ISO 9000: 2008. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos aprobada en la reunión de consejo superior del 10 de Diciembre del 2008, N° 2008-6	23
2.3.4 Norma ISO 31000:2010 “Gestión de Riesgo”	24

2.3.5 Norma ISO 9001:2015 “Gestión de Calidad”	25
2.4 BASES INSTITUCIONALES.....	25
2.4.1 Breve Reseña Histórica de Petróleos de Venezuela, S.A.	25
2.4.2 Objetivos Estratégicos de la Dep Oriente.....	28
2.5 SISTEMA DE VARIABLES	32
2.5.1 Conceptualización de las variables	32
2.5.2 Operacionalización de las variables.....	33
CAPÍTULO III.....	1
MARCO METODOLÓGICO.....	1
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	1
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	2
3.3 UNIVERSO Y POBLACIÓN.....	2
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	3
3.6 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	4
3.7 TÉCNICAS, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	6
CAPITULO IV	1
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	1
4.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES EN la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente. PDVSA.....	1
4.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE PRODUCCIÓN ORIENTE QUE TIENE MAYOR IMPACTO SOBRE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DEL NEGOCIO.....	24
CAPITULO V	1
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	1
5.1 CONCLUSIONES.....	1
5.2 RECOMENDACIONES	2
CAPITULO VI	1
LA PROPUESTA.....	1
6.1 TITULO DE LA PROPUESTA	1
6.2 ASPECTOS GENERALES	1
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	2
6.4 ESTRUCTURA DEL PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES	2
BIBLIOGRAFIA	109
ANEXOS.....	109
HOJA DE METADATOS	109

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Conceptualización de las variables objeto de estudio.....	32
Cuadro 2	Operacionalización de las variables.....	34
Cuadro 3	Distribución de frecuencia absoluta acerca del nivel de conocimiento que poseen los gerentes, líderes y superintendentes sobre el tema de Gestión de Riesgos bajo el concepto de la ISO 310001	
Cuadro 4	Distribución de frecuencia absoluta acerca de los usos de la gestión de riesgos dentro de una organización	3
Cuadro 5	Distribución de frecuencia absoluta acerca de la comparación de la norma ISO 31000 "Gestión de Riesgos" con otras referencias, guías y estándares de Gestión de Riesgos.....	4
Gráfico 3	Distribución de frecuencia porcentual acerca de la comparación de la norma ISO 31000 "Gestión de Riesgos" con otras referencias, guías y estándares de Gestión de Riesgos.....	5
Cuadro 6	Distribución de frecuencia absoluta acerca de las definiciones de RIESGO que mejor refleja su entendimiento del término	6
Cuadro 7	Distribución de frecuencia absoluta acerca de cuales modelos de Gestión de Riesgos son utilizados en su organización.....	8
Cuadro 8	Distribución de frecuencia absoluta acerca de aspectos relacionados con la gestión de riesgo	10
Cuadro 10	Distribución de frecuencia absoluta acerca del número de personal asignado directamente a la gestión de riesgos.....	15
Cuadro 11	Distribución de frecuencia absoluta acerca de si la organización cuenta con alguna metodología para gestionar riesgo	16
Cuadro 12	Distribución de frecuencia absoluta acerca del tipo de gestión que permite la metodología para gestionar riesgo.....	17
Cuadro 13	Distribución de frecuencia absoluta acerca de las actividades de la gestión de riesgo	18
Cuadro 14	Distribución de frecuencia absoluta acerca de los principales impulsores de la gestión de riesgo en su organización	21
Cuadro 15	Distribución de frecuencia absoluta acerca de los factores que afectarían el desarrollo de una metodología para la Gestión Integral de Riesgos	23
Cuadro 16	Tabla de Análisis Interno de la Gestión de Riesgo.....	25
Cuadro 17	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	26
Cuadro 18	Tabla de Análisis Externo de la Gestión de Riesgo	28
Cuadro 19	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	29
Cuadro 22	Estrategia FA	9
Cuadro 23	Estrategias DO.....	10
Cuadro 24	Estrategias DA	11
Cuadro 25	Plan de Acción Estratégico	102

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribución de frecuencia porcentual acerca del nivel de conocimiento que poseen los gerentes, líderes y superintendentes sobre el tema de Gestión de Riesgos bajo el concepto de la ISO 310002	
Gráfico 2 Distribución de frecuencia porcentual acerca usos de la gestión de riesgos dentro de una organización.....	3
Gráfico 3 Distribución de frecuencia porcentual acerca de la comparación de la norma ISO 31000 "Gestión de Riesgos" con otras referencias, guías y estándares de Gestión de Riesgos.....	5
Gráfico 4 Distribución de frecuencia porcentual acerca de la definiciones de RIESGO es la que mejor refleja su entendimiento del término	7
Gráfico 5 Distribución de frecuencia porcentual acerca de cuales modelos de Gestión de Riesgos son utilizados en su organización.....	8
Gráfico 6 Distribución de frecuencia porcentual acerca de aspectos relacionados con la gestión de riesgo	10
Gráfico 7 Distribución de frecuencia porcentual acerca de la existencia una unidad que se dedica solo a la gestión de riesgos	14
Gráfico 8 Distribución de frecuencia porcentual acerca del número de personal asignado directamente a la gestión de riesgos.....	15
Gráfico 9 Distribución de frecuencia porcentual acerca de si la organización cuenta con alguna metodología para gestionar riesgo	16
Gráfico 10 Distribución de frecuencia porcentual acerca del tipo de gestión que permite la metodología para gestionar riesgo.....	17
Gráfico 11 Distribución de frecuencia porcentual acerca de las actividades de la gestión de riesgo	19
Gráfico 12 Distribución de frecuencia porcentual acerca de los principales impulsores de la gestión de riesgo en su organización	22
Gráfico 13 Distribución de frecuencia porcentual acerca de los factores que afectarían el desarrollo de una metodología para la Gestión Integral de Riesgos	23

NDICE DE FIGURAS

Figura 1 . Estructura del Riesgo.....	5
Figura 2 Tipos de riesgo según su tipo de resultado	11
Figura 3 Organización como sistema.....	12
Figura 4 Estructura de PDVSA.	26
Figura 5 Cadena de Valor de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente	28
Figura 6 Estructura del Plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades	3
Figura 7 Cadena de Valor de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente ..	5

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
COORDINACION DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
NÚCLEO DE MONAGAS**

**PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LOS
RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

Caso: Dirección Ejecutiva de Producción Oriente filial de PDVSA

Autor: Ing. Mariguel Rojas

Tutor: MSc. Maryubett Ollarves Ramírez

Maturín, Junio 2018

RESUMEN

El propósito de este estudio fue el diseñar un plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente PDVSA. El propósito de la gestión del riesgo es crear y proteger el valor ayudando a la organización a lograr sus objetivos, mediante la identificación y abordaje de los factores, tanto internos como externos, que dan lugar a la incertidumbre asociada con sus objetivos. El vínculo entre la eficacia de la gestión del riesgo y la contribución al éxito de la misma debe ser claramente demostrado y comunicado. El desarrollo de la investigación estuvo apoyado metodológicamente en una investigación tipo de campo - proyectiva con un nivel descriptivo, para la obtención de la información se utilizó como técnica la revisión bibliográfica, y el cuestionario; al cual se le aplicó la confiabilidad a través de alfa de Cronbach obteniéndose un α de 0,80 de excelente confiabilidad, la población está representada por ochenta (80) gerentes. Obtenidos los datos fueron ordenados y clasificados para ser posteriormente analizados, para poder concluir que el nivel gerencial desconoce algunos aspectos relacionado con la norma ISO 31000:2010, esta norma permite **gestionar los riesgos en la empresa de forma efectiva, a través del desarrollo, implantación y mejora continua, cumpliendo con su objetivo que es integrar el proceso de gestión de riesgos en cada una de sus actividades.**

Palabras Claves: Plan de acción, Gestión de riesgo, incertidumbre, oportunidades.

INTRODUCCION

Las organizaciones deben dedicar especial atención en el día a día a sus procesos de gestión de riesgos, generando la necesidad de realizar cambios de carácter cultural a objeto de que se puedan entender que los cambios en los procesos obedecen a una mejora en la gestión. La nueva forma de hacer gestión obliga necesariamente a reinventar permanentemente las nuevas formas de aplicar los modelos de gestión, considerando además que se debe dar continuidad a la mejora para que los procesos organizacionales no sean entorpecidos.

De aquí surge la necesidad de poder diseñar planes estratégicos de gestión de riesgos, los cuales son modelos de gestión orientados a la calidad y mejora continua en una institución de forma tal de ordenar y definir los procesos en aras de que sean entendibles para todos los miembros de la organización, definiendo para ello en primera instancia de la política de Calidad, en este sentido se recurre a diferentes modelos con sello internacional que permiten tanto a las empresas de negocios como de servicios mejorar sus procedimientos a través de normas internacionales definidas.

La organización internacional de Normas ISO creada desde hace más de cinco décadas, desde su fundación su propósito fue mejorar la calidad, aumentar la productividad, disminuir los costos e impulsar el comercio internacional. De este organismo surgen normas como la ISO 9001 y la ISO 31000, que están integradas por un conjunto de modelos y documentos sobre gestión de calidad y el control de riesgos. Permitiendo aportar sus beneficios a organizaciones públicas, privadas o del sector cooperativo, ya que es posible aplicarla a todo tipo de actividades o negocios, mediante el

uso de herramientas que incluyen la planificación, operaciones de gestión y procesos de comunicación.

La gestión de riesgos es un proceso dinámico, continuo y esencial para la buena administración de cualquier organización. Por lo tanto, todas las organizaciones deben contar con herramientas que les proporcionen la capacidad y la competencia para diagnosticar, priorizar, monitorear y tratar sus riesgos, teniendo en cuenta los cambios en el ambiente interno y externo, de tal forma que no sean sorprendidas por riesgos desconocidos y no controlados. Por tal razón se plantea realizar esta investigación que tiene como propósito fundamental el Diseñar un Plan de Acciones Estratégico para la Gestión de los Riesgos y Oportunidades en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente PDVSA.

El presente proyecto se encuentra estructurado en seis (6) capítulos:

Capítulo I. El Problema: Planteamiento del problema, Objetivos de la Investigación Justificación, Delimitación, Alcance y Definición de Términos.

Capítulo II. Marco Teórico: Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas, Bases Legales, Bases Institucionales y Operacionalización de Variables.

Capítulo III. Marco Metodológico: Diseño de la investigación, Tipo y Nivel de Investigación, Población, Técnicas de Recolección de Datos, Confiabilidad del Instrumento y Técnica de Análisis de Datos.

Capítulo IV Análisis de los resultados; se presentan los datos clasificados y ordenados para la interpretación de la realidad investigada

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones

Capítulo VI La propuesta: Plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades

CAPITULO I

EL PROBLEMA

En este capítulo se establecen los elementos que permiten establecer el objeto de investigación, tales como: planteamiento del problema, lo cual estuvo basado en los elementos determinante de los procesos de gestión de riesgo y oportunidades, los objetivos generales y específicos, la justificación y por ultimo la delimitación de la investigación y la definición de términos.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa de hoy está expuesta constantemente a riesgos que pueden afectar el cumplimiento de su misión y sus objetivos institucionales, por lo que poder detectarlos a tiempo permitiría crear una estrategia de visión preventiva que maximice los beneficios y de claridad en la gestión de negocios, garantizando la estabilidad, crecimiento y permanencia en el tiempo de la organización.

La única forma existente para que los riesgos nos afecten lo menos posible, sería estándonos quietos, no haciendo nada; pero como dictaminó Bertrand Russell, uno de los filósofos más influyentes del siglo XX: “Una vida sin riesgo es una vida gris, pero una vida sin control probablemente será una vida corta”.

De manera genérica, ISO establece que “organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a un rango de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos” (ISO 31000 Gestión de Riesgos: Principios y directrices, 2009, Pág. 5), por lo que los riesgos pueden tener un efecto

positivo o negativo sobre la organización. El incumplimiento de los objetivos trazados, conduciría a mayores dificultades de progreso, se reflejaría en el posicionamiento e impacto de la organización en el mercado en el que opera y finalmente afectaría a los grupos de interés asociados, por lo que se reduciría la sostenibilidad de la misma.

Como acertadamente señaló Suzanne Lagarbe, Jefa de Riesgos del Royal Bank of Canadá (2013): “El riesgo en sí mismo no es malo; lo que es malo es que el riesgo esté mal administrado, mal interpretado, mal calculado, o lo que es lo mismo, que no esté bien comprendido” (Pág. 7)

En este orden de explicación en la última década, los riesgos se asumían pasivamente como una condición natural de los negocios o la economía, se asociaban al destino, la suerte o a la fortuna. Actualmente debido a la fuerte competencia y exigencia de los mercados, la gerencia de riesgos es una parte esencial de cualquier empresa, la cual debe estar integrada dentro del plan de negocio como política para ser adoptado desde ahí por toda la organización. Según Gonzalo, Feliz (2006) la Gerencia de Riesgos puede entenderse a grandes rasgos como:

“El proceso sistemático de identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos a que estamos expuestos, para maximizar la probabilidad e impacto de los eventos positivos, minimizando la probabilidad e impacto de los eventos negativos para la consecución de nuestros objetivos” (Pág. 37)

La Gerencia de Riesgos debe partir y ser impulsada por la alta dirección y ser ésta quien se involucre con todos los recursos necesarios en la planificación de la estrategia, así como en el diseño e implantación de un proceso de gestión de riesgos con la participación de todo el personal de la organización, que permita alcanzar sus objetivos de crecimiento y

rentabilidad aprovechando al máximo las oportunidades de los eventos positivos y minimizando el impacto de los sucesos negativos, creando así el máximo valor añadido posible para la empresa, manteniéndose dentro de un nivel de riesgo aceptable.

Como se acaba de comentar en el apartado anterior, es muy necesario que todas y cada una de las personas que conforman la empresa, empezando fundamentalmente por la Dirección, tengan claro cuál es su papel dentro de la lucha contra el riesgo, qué es lo que se espera de él (antes, durante y después de que éste aparezca) y con qué medios cuenta para enfrentarse a él, o al menos, con cuáles debería contar, por lo que es importante fomentar la lucha conjunta frente al riesgo mediante la gestión de los mismos.

Según COSO II, la gestión de riesgos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación en las organizaciones. Se define de la siguiente manera:

“La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logros de los objetivos” (COSO ERM, 2004, pág. 6)

En Venezuela se viene desarrollando un proceso multidisciplinario y multisectorial para incorporar la gestión de riesgos asociada a la reducción de desastres e impactos ambientales como parte de la planificación del desarrollo económico y social del país, por lo que en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela prevé la administración de riesgos y emergencias como competencias del Poder Público Nacional, así como la

Ley de Gestión Integral de Riesgos socio-naturales y tecnológicos (2009), en la cual se define en el artículo 2 a la Gestión Integral de Riesgos como:

Es un [proceso](#) orientado a formular planes y ejecutar [acciones](#) de manera conciente, concertada y planificada, entre los órganos y los entes del [Estado](#) y los particulares, para prevenir o evitar, mitigar o reducir el [riesgo](#) en una localidad o en una región, atendiendo a sus realidades ecológicas, geográficas, poblacionales, sociales, culturales y económicas (Pág 2)

En cuanto a la Gestión Integral de Riesgo en las empresas venezolanas para el año 2008 la empresa Espiñeira, Sheldon y Asociados, firma miembro de Pricewaterhouse Coopers, realizó un estudio orientado a resaltar la importancia que tiene la gestión de riesgo en las organizaciones como herramienta fundamental para el manejo de la incertidumbre y la creación de valor, en cual se concluyó que cada año la gerencia de riesgo adquiere mayor importancia en las empresas venezolanas como respuesta a la gran cantidad de eventos ocurridos y el impacto que han tenido en las finanzas de las organizaciones afectadas, por lo que una efectiva gerencia de riesgo facilita el logro de los objetivos del negocio, permite prepararse ante cambios adversos, reduce las pérdidas y asegura la permanencia de las organizaciones en el tiempo.

En el caso específico de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente (DEP Oriente), es una filial de PDVSA cuya función es realizar los hallazgos de petróleo en el subsuelo, para posteriormente explotarlos. Este tipo de negocio, como cualquier otro se encuentra sometido a diversos riesgos que pueden generar pérdidas materiales y humanas, afectando la consecución efectiva de los objetivos organizacionales planteados a corto, mediano y largo plazo.

En lo que respecta al negocio de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente (DEP Oriente) se pudo evidenciar, según observación participante, los siguientes indicadores: se realizan esfuerzos aislados en la identificación, evaluación y control de riesgos en materia de seguridad, salud ocupacional, ambiente, confiabilidad de equipos, procesos y financieros, aunado a esta situación, no poseen un plan que les permita abordar los riesgos y oportunidades de forma holística, lo que podría dificultar el proceso de toma de decisiones oportuna a nivel estratégico y generar pérdidas económicas para el negocio.

Es por este motivo que se requiere diseñar un plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades, con la finalidad de dar tratamiento analítico a diversos riesgos específicos de una manera integrada, minimizando sus consecuencias negativas y maximizando las positivas (oportunidades), permitiendo una toma de decisiones basada en el riesgo, considerando aspectos indicados en las normas ISO 9001:2015 “Gestión de la Calidad” e ISO 31000:2010 “Gestión de Riesgos, lo que coadyuvaría a la generación de una cultura preventiva dentro de los trabajadores de la corporación que permita avanzar hacia un futuro de una manera satisfactoria para la organización.

En función de la realidad objeto de estudio se plantean las siguientes interrogantes objetos de esta investigación:

¿Cuál es la situación actual de la gestión de los riesgos y oportunidades en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente?

¿Cuáles procesos internos de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente tienen mayor impacto sobre el logro de los objetivos y metas del negocio?

¿Cuáles son las acciones estratégicas para la gestión de los riesgos y oportunidades de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente?

¿Cómo sería un plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente PDVSA.

1.2.3 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la gestión de los riesgos y oportunidades en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente. PDVSA
- ✓ Evaluar los factores internos y externos de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente que tienen mayor impacto sobre el logro de los objetivos y metas del negocio.
- ✓ Establecer las acciones estratégicas para la gestión de los riesgos y oportunidades de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.
- ✓ Determinar los elementos que fundamentaran el plan de acción estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente con la finalidad de continuar con la implantación de un Sistema Integrado de Gestión, se están aplicando variadas herramientas de gestión de riesgos específicos, por lo que diferentes riesgos intentan ser sistematizados a través de modelos de gestión de las series de normas: ISO 9000 (Sistema de Gestión de la Calidad); ISO 14000 (Sistema de Gestión Ambiental), OHSAS 18000 (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional) e ISO 27000 (Sistema de Gestión de Seguridad de la Información).

Analizando éstas normas es posible distinguir que cada una de ellas define riesgo desde la perspectiva temática limitada que abordan y proponen un tratamiento en función de su objeto de aplicación determinado, sin considerar el sistema como un todo, lo que puede generar ineficiencias ya que la organización no conoce su exposición al riesgo que realmente impacta en la conformidad de los productos y servicios que genera, por lo que no dispondría de la información adecuada para asignar sus recursos de forma eficiente.

El tratamiento sectorizado de los diferentes riesgos, propio de la antigua concepción de las organizaciones, se aparta de las actuales tendencias de gestión desde la ciencia de la complejidad. La comprensión de los fenómenos complejos, según expresan Rezzónico y Fernández (2011), exige pues:

“Un pensamiento holístico, en contraste con una visión analítica simplificadora que, al descomponer el todo en sus partes, lleva a examinar sólo ciertos elementos de los sistemas, sin tener en consideración las propiedades emergentes de su compleja articulación y su funcionamiento dinámico” (Pág. 2)

Desde la comprensión de esta realidad organizacional compleja del negocio de Producción Oriente, se pretende desarrollar un plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades, tomando como marco de referencia el pensamiento basado en riesgos de la norma ISO 9001:2015 y los principios y directrices de la Gestión de Riesgos de norma ISO 31000:2010, de forma tal de aportar una herramienta que permita dar un marco lógico e institucional donde tratar los riesgos, minimizar ciertas incertidumbres y pérdidas, y cooperar de modo crítico en la toma de decisiones, con la finalidad de explotar nuevas oportunidades y alcanzar sus objetivos estratégicos en un contexto lo más seguro posible para su desempeño sostenible.

1.4 DELIMITACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación estará dirigida a diseñar un plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente PDVSA, Maturín, Edo Monagas, considerando como bases teóricas las normas internacionales ISO 9001:2015 “Gestión de la Calidad”, ISO 31000:2010 “Gestión de Riesgos y proposiciones conceptuales de autores reconocidos en el tema objeto de estudio.

1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

APETITO DE RIESGO: Riesgo que se esta dispuesto aceptar en la búsqueda de la misión/visión de la entidad (COSO, 2013, pág 7)

GESTIÓN DE RIESGOS: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo (Norma ISO 31000:2008, pág 8)

PENSAMIENTO BASADO EN RIESGOS: Proceso que permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan (Norma ISO 9001:2015, pág 9)

PLAN: Diseño o esquema detallado de lo que habrá de hacerse en el futuro (Lourdes Munich, 2011, pág. 12)

PLANEACIÓN ESTRATEGICA: Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes generales a mediano y largo plazo. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización (Lourdes Munich, 2011, pág. 13)

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS: Esquema incluido en el marco de trabajo de la gestión del riesgo que especifica el enfoque, los componentes de gestión y los recursos a aplicar para la gestión del riesgo (Norma ISO 31000:2008, pág 9)

PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO: Aplicación sistemática de políticas, procedimientos y practicas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, e identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión del riesgo (Norma ISO 31000:2008, pág 9)

RIESGO: Efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos (Norma ISO 31000:2008, pág 8).

TOLERANCIA AL RIESGO: Nivel de aceptación de variación en los resultados o actuaciones de la compañía relativa a las consecución o logro de sus objetivos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En este capítulo se presentan los conceptos, ideas, teorías y enunciados que sustentaran la investigación. El texto está organizado de manera tal que se transmita la información de forma que el lector vaya dando respuesta a las inquietudes planteadas. Los basamentos teóricos abarcan los elementos correspondientes a los criterios y conceptos relacionados a los aspectos de Gestión de Riesgos y las normas ISO 9001:2015 / 31000:2010 y COSO II, con el objeto de orientar al lector en los fundamentos básicos que se desarrollaran en la investigación.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se exponen algunos trabajos relacionados a la Gestión de Riesgos:

- ✓ Reyes A (2014), elaboró una Guía de Gestión de Riesgos basada en la norma NTC-ISO 31000 para el proceso de gestión de incidentes y peticiones de servicio del área de Mesa de Ayuda de empresas de servicios de soporte de tecnología en Colombia, concluyendo que en todo proceso, área u organización siempre existirán riesgos, independientemente si estos son detectados o no, y es por este motivo que se debe implementar una gestión de riesgos eficiente para mitigarlos pues eliminarlos no es posible pero si ejercer un control adecuado sobre estos, por lo que aporta gran valor a la investigación que se desea realizar ya que se puede tomar el modelo de Gestión de Riesgos basada en la norma ISO 31000 implementado.

- ✓ Munich, Lourdes (2011) presento una metodología sencilla y didáctica para la elaboración de un plan, apoyándose en las investigaciones realizadas por Henry Mintzberg (1997) sobre la Planeación Estratégica. En su investigación documental concluyo que la planeación estratégica adquiere especial relevancia, ya que gran parte del éxito de cualquier organización requiere de su capacidad de planear escenarios futuros, adaptarse al entorno y definir estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos.
- ✓ Aguirre (2007), realizó un trabajo para identificar los procesos de administración de riesgos que se pueden utilizar en una entidad, dependiendo de cada tipo de estructura y visión de riesgos que tenga, en el cual concluyo sobre los beneficios y tendencias de las compañías cautivas en la gerencia de riesgos, planteando a las mismas como una alternativa de gestión, que nos permita ampliar aún más el panorama de actuación de la Gerencia de Riesgos, enfatizando que el mismo no puede verse limitado por las alternativas del mercado tradicional de seguros, viéndose obligado a la constante innovación de nuevas técnicas de transferencia de Riesgos. Este trabajo tiene un aporte en la parte documental relacionada a los tipos de riesgos existentes y su tratamiento dentro de las organizaciones.
- ✓ Fuentes y Zuñiga (2010), realizaron un trabajo sobre la Gestión integral de riesgos operativos en el proceso de créditos microfinancieros a través de la aplicación de la metodología proporcionada por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Se evidenció el impacto del aspecto estratégico en la gestión eficiente de los recursos y el cumplimiento de metas, además se identificó que los eventos de riesgo operativo de categoría extrema, tienen sus principales factores originarios en el aspecto de personal y

en los procesos internos. Este trabajo tiene un aporte en la parte documental considerando un proceso de gestión de riesgo en base a COSO.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Riesgos y Oportunidades

Las organizaciones existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés. En su camino cotidiano se enfrentan con la falta de certeza en diversos ámbitos, por lo que el reto de toda organización consiste en determinar cuanta incertidumbre se puede y se desea aceptar mientras se genera valor. Las organizaciones operan en ambientes donde factores como la globalización, la tecnología, las regulaciones de los organismos de contralor, los mercados cambiantes y la competencia, crean incertidumbre. La mencionada incertidumbre está representada por eventos, que a su vez implican riesgos pero que también generan oportunidades para la organización. Un evento con impacto negativo será un riesgo que la dirección deberá acotar para permitir la generación de valor. Por el contrario, un evento con impacto positivo, puede compensar los impactos negativos y/o generar oportunidades que ayuden a la creación o maximización de valor.

Según COSO el riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte en forma adversa el logro de los objetivos, y la oportunidad, es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte en forma positiva el cumplimiento de los objetivos. De manera general, el riesgo puede definirse como la probabilidad de ocurrencia de un evento cuya consecuencia pueda derivar hecho no deseado (Aguirre, Marco; 2007; Pág.11)

El concepto que un matemático tenga sobre el riesgo no será el mismo que el que tenga un asegurador o un empresario de una pequeña empresa. Incluso este concepto será distinto entre un empresario y otro, dependiendo de las dimensiones de la empresa que dirigen. Sin embargo es importante que al evaluar los riesgos se tengan, como mínimo, conocimiento de los principios fundamentales, métodos de identificación y valoración de riesgos, así como las alternativas de acción frente al riesgo.

Alonso (2007) define el riesgo de forma técnica como “la esperanza matemática de la pérdida” (Pág. 25). Si consideramos un suceso con una probabilidad de ocurrencia P y un daño o severidad S , el riesgo vendrá definido por el producto de esta probabilidad por el efecto o magnitud del daño¹. Es decir:

$$R = P \times S \text{ (siendo } 0 \leq P \leq 1)$$

Una definición equivalente y de uso más extendido se obtiene sustituyendo la probabilidad por la frecuencia:

$$R = F \times S$$

En este caso, F representa la esperanza matemática de la pérdida en un determinado periodo de tiempo, o lo que es lo mismo, la probabilidad de ocurrencia de la pérdida en dicho periodo.

Existen multitud de definiciones que intentan dejar claro este concepto tan etéreo y subjetivo, entre la que tenemos la indicada en la Figura 1. Donde se puede definir el “Riesgo Bruto” (Riesgo Inherente) como una referencia conceptual para enfatizar que el riesgo que evaluamos o percibimos no es

necesariamente la peor condición. El “Riesgo Neto” puede establecerse en dos condiciones diferentes: Riesgo Neto actual, con los controles existentes al momento de evaluarlo y el Riesgo Residual, con los nuevos controles que se le incorporen como resultado de la gestión.

Cuando en un proceso de gestión se haga referencia de manera puntual a “Riesgo” (Sin especificar su estructura) generalmente se esta considerando el riesgo evaluado o riesgo actual.

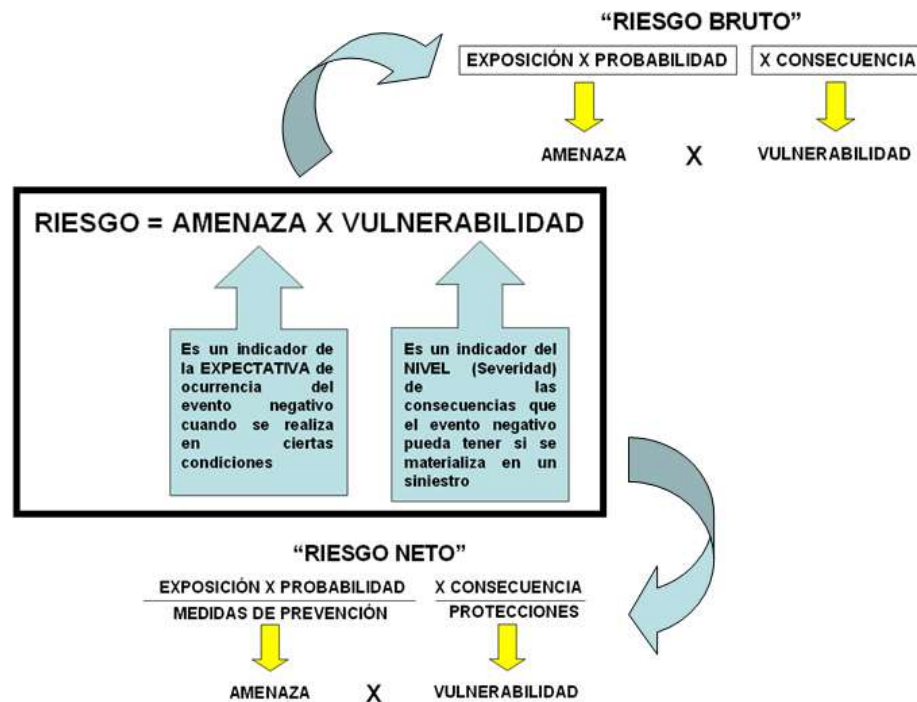


Figura 1 . Estructura del Riesgo

Fuente: Fuente: Programa Gestión Estratégica de los Riesgos. Universidad Pontificia Comillas (2010)

Una de las mejores definiciones que se expone del significado del riesgo para la gerencia es el indicado en la guía ISO/CEI 73: “Riesgo es la combinación de la probabilidad de un suceso y de su consecuencia”; pero también es muy importante que queden muy claras las diferencias existentes

entre dos conceptos que normalmente se confunden: el riesgo y el peligro. El Peligro es la contingencia inminente de que suceda algún mal, mientras que el riesgo se diferencia por la mayor incertidumbre respecto a que el hecho pueda suceder o no.

2.2.2 Tipos de Riesgo

a. Según conceptos macro económicos:

Riesgo Soberano

El riesgo soberano es la probabilidad de que acciones del gobierno soberano puedan afectar, directa y/o indirectamente, la capacidad del deudor para enfrentar sus obligaciones de manera oportuna.

La calificación de riesgo es la opinión de una entidad independiente especializada en estudios de riesgo sobre la calidad crediticia de una emisión empresas y de los gobiernos, y no constituye una sugerencia o recomendación para comprar, vender o mantener un determinado valor, ni un aval o garantía de una emisión o su emisor, sino la opinión de un especialista como un factor complementario para la toma de decisiones de inversión.

Los componentes del Riesgo Soberano son el Riesgo Económico, el Riesgo Político, el Riesgo Social y el Riesgo Internacional. A continuación damos un breve repaso de lo que se define con cada uno de estos conceptos:

- Riesgo Económico, es uno de los elementos más importantes del análisis, ya que es la base Cuantitativa para establecer la capacidad de pago de un País. Parte de un estudio histórico del desarrollo

económico, del crecimiento obtenido, de las fuentes de crecimiento, de la distribución de la riqueza y de las oportunidades del País.

- Riesgo Político, Comprende entre otros:

El contexto en el que se desenvuelve el País en cuanto a los principales actores e instituciones políticas. Tipo de liderazgo mantiene el Régimen y su estructura. Estructura y funcionamiento de la oposición, influencia.

- Riesgo Social, Comprende:

Conflictos regionales, intereses grupales, étnicos, religiosos. Grado de consensos sociales y políticos. Nivel de vida de la población, expectativas populares. Características de la población, en cuanto a distribución, densidad, crecimiento, edad promedio.

- Riesgo Internacional, Comprende:

Dentro del contexto internacional se torna de gran importancia el conocer las leyes y condiciones internacionales que influyen a cada País. Conocer que organismos internacionales es el País miembro (OPEP, MERCOSUR, PAISES ANDINOS, UNIÓN EUROPEA), qué alianzas políticas mantiene, cómo son las relaciones con los vecinos, que grado de conflicto podría tener, si existen influencias foráneas en las decisiones de políticas del País (FMI, BM, BID, CAF)

Riesgo País

Otro concepto o indicador muy utilizado es el de Riesgo País, en realidad se suele conocer más que el Riesgo Soberano. El Riesgo País tiene su significado desde el punto de vista de que cada país, de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, genera un nivel de riesgo específico para las inversiones que se realizan en

él. Este riesgo es específico de ese grupo de condiciones y se lo conoce como Riesgo País, mismo que es evaluado de acuerdo con el conocimiento que cada inversionista tenga de dichas condiciones.

Riesgo empresarial

El riesgo de empresa, negocio o industria es la amenaza de que un evento o una acción puedan afectar adversamente a una organización en su función principal, que no es otra que aumentar al máximo su valor para los grupos de interés y lograr sus objetivos de negocio. Por tanto, un riesgo de negocio supone:

- Una posibilidad de que las amenazas se materialicen.
- Una posibilidad de que las oportunidades no se alcancen.
- La existencia de incertidumbres que afecten a los procesos de decisión.

Para la empresa, riesgo es todo aquello que pueda afectar negativamente al interés del accionista, que a grandes rasgos, no es otra cosa que el valor de la acción.

Obviamente este incremento del valor de la acción es también producto de la función económica social que desempeña una empresa, por lo tanto cuando hablamos de incrementar el valor de las acciones se supone que esto va acompañado de un bienestar en sus trabajadores y sociedad en su conjunto.

Con esta aclaración, los riesgos a los que se enfrenta la empresa se pueden clasificar básicamente en cuatro grandes grupos:

- Riesgo social.
- Riesgo societario.
- Riesgos de responsabilidades civiles y penales.
- Riesgos patrimoniales.

Un Riesgo es, desde el punto de vista empresarial, toda aquella posible ocurrencia que pueda ocasionarnos una afectación económica. De manera general podríamos identificar todos los riesgos de una entidad sólo observando sus cuentas de balance y resultados.

b. Según su tipo de resultado:

Riesgo Puro

Se define al riesgo puro (también conocido como riesgo de accidentes o Hazard Risk) como aquel asociado a exposiciones o pérdidas originado por eventos accidentales que, al materializarse, sólo pueden tener dos posibles resultados:

1. Pérdidas
2. No pérdidas

Utilizando la clasificación del Insurance Institute of America (AICPCU-IIA), éstos a su vez se dividen en 4 grupos:

- Propiedades

- Personas
- Responsabilidades
- Beneficio

Riesgo Especulativo

Por su parte el riesgo especulativo (también conocido como riesgo financiero o riesgo de incertidumbre) se define como aquel asociado a eventos que, al materializarse, pueden tener tres tipos posibles de resultados:

1. Pérdida
2. Ni pérdida ni ganancia
3. Ganancia

Utilizando la clasificación de la Internacional Organization of Securities Commissions (IOSCO), estos se sub-dividen en 7 grupos:

- Mercado
- Crédito
- Liquidez
- Operacional
- Legal
- Sistémico
- Reputación

En la Figura 2 podemos observar la principal diferencia entre los dos tipos de riesgos (Puro y Especulativo) la cual radica en los objetivos finales.

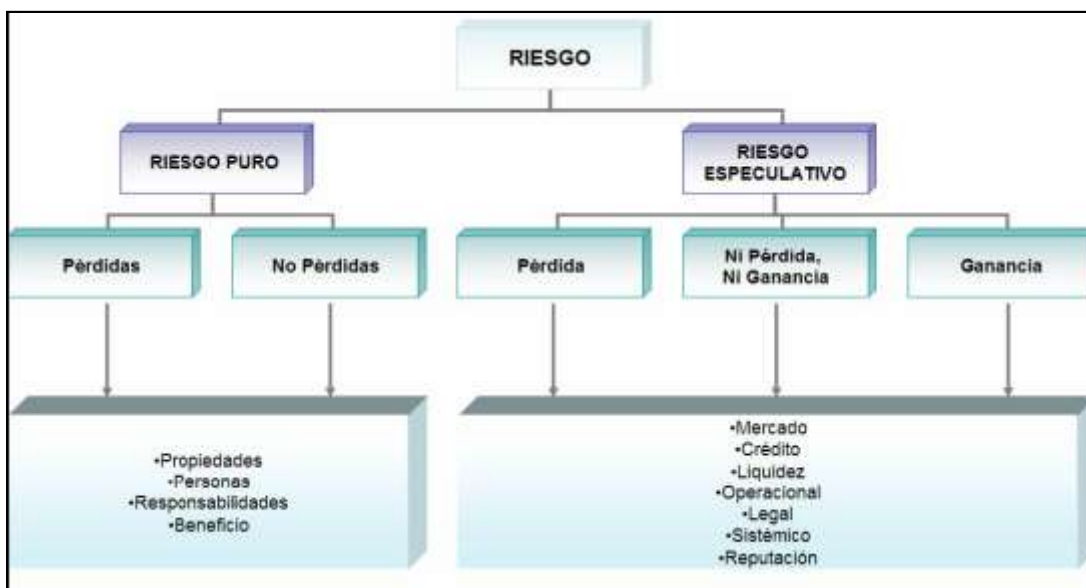


Figura 2 Tipos de riesgo según su tipo de resultado

Fuente: Administración de Riesgos y Seguros – Iberoamericana – Año 1, No.1, Abril de 2004

2.2.3 Gerencia de Riesgos

La Gerencia de Riesgos o Administración de Riesgos es la coordinación de las acciones en una empresa, que permite manejar la incertidumbre a través del establecimiento de medidas para identificar, valorar y manejar los eventos potenciales que puedan presentarse y afectar el logro de sus objetivos. La actividad dinámica de las organizaciones lleva a que en la búsqueda de sus objetivos estratégicos se genere una multiplicidad de condiciones y situaciones (internas y externas) que pueden afectar la manera como se desarrolla el negocio (Ver Figura 3). Según MacNamee, David (2002), la administración de riesgos significa:

“Vigilar activamente para asegurar la sensibilidad de la organización, que le permita detectar los riesgos, contar con sistemas ágiles que aseguren flexibilidad para responder al riesgo y desarrollar aprendizaje adaptativo que asegure la capacidad de los recursos de la organización para mitigar el riesgo” (pág.18).



Figura 3 Organización como sistema

Fuente: Programa Gestión Estratégica de los Riesgos. Universidad Pontificia Comillas (2010)

Según MacNamee (2002), a través de la administración de riesgos en la empresa, se logran los siguientes objetivos (Pág. 76):

- Proteger contra daños personales a empleados o a quienes estén relacionados con las operaciones de la empresa.
- Preservar la continuidad de la prestación y entrega de bienes y servicios a los clientes.
- Evitar los daños al medio ambiente, que puedan ser producidos en la realización de las actividades de la entidad.
- Utilizar los recursos de la organización en forma eficiente y efectiva.
- Resguardar contra daños o pérdidas los bienes de la empresa.

- Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica que pueda ocasionar la ocurrencia de los riesgos.
- Garantizar la oportunidad y veracidad de la información en la organización.
- Mantener la buena imagen de la organización ante sus grupos de interés.

2.2.4 Beneficios y Dificultades de la Gerencia de Riesgos

Contar con la gerencia de riesgos en la empresa, permite desarrollar habilidades para reconocer las amenazas que puede enfrentar en su normal funcionamiento, ampliar el entendimiento de cómo puede afectar a la organización la materialización de esas amenazas y orientar la entidad hacia el diseño de acciones para responder ante ellas.

Establecer la administración de riesgos como un proceso que compromete a todos los empleados con su aplicación, permite reforzar su sentido de responsabilidad, al asignarles como parte de sus funciones la administración de los riesgos en los procesos en los cuales participan; además dota al personal de herramientas para ejercer más efectivamente el autocontrol en el desempeño de sus tareas, e involucra la innovación y la colaboración como aspectos relevantes en la cultura organizacional, al facilitar la participación y propiciar la discusión sobre aspectos a mejorar para proteger la organización ante los posibles riesgos que puedan afectarla.

La dificultad mayor que puede enfrentar el desarrollo de la administración de riesgos, es la falta de compromiso por parte de la alta dirección con el proceso, además de la apatía de los empleados para

involucrarse activamente. Corresponde por tanto a la dirección respaldar el proceso desde su inicio, estableciendo los lineamientos sobre su aplicación, con el apoyo en la asignación de los recursos necesarios para su implantación y con su participación activa.

De esta forma la administración de riesgos “es responsabilidad del nivel directivo, quien a través de los diferentes comités o conformación de grupos internos identifica y valora los riesgos, define las políticas y da respuestas adecuadas para su manejo” (COSO, 2004, Pág. 92).

2.2.5 Gestión de Riesgos

El Informe COSO (2004) define a la gestión de riesgos corporativos de la siguiente manera:

“...es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos” (Pág. 21)

La definición enunciada nos permite identificar las características salientes de la gestión de riesgos corporativos (COSO, 2004, Pág. 22):

- Es un proceso continuo y de ninguna manera una tarea que se realiza en un único momento determinado o con una periodicidad preestablecida – es un instrumento para un fin y no un fin en sí mismo.
- Es realizado por el personal de todos los niveles de la organización, y no únicamente por un departamento de riesgos ó área similar – no es la

mera conjunción de políticas, encuestas y formularios, sino que involucra gente de los distintos niveles de la organización;

- Está directamente relacionado con el establecimiento y el seguimiento de la estrategia corporativa;
- Se aplica en toda la entidad, y de alguna manera e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad, dejando de lado estrategias parciales;
- Está diseñado para identificar eventos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado;
- Su fin último es proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad;
- Está orientada al logro de objetivos de la organización dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

La gestión de riesgos corporativos posee las siguientes capacidades inherentes (Ambrosone, 2007, Pág. 5):

- Alinea el riesgo aceptado y la estrategia
- En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.
- Mejora las decisiones de respuesta a los riesgos
- La gestión de riesgos corporativos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.

- Reduce las sorpresas y las pérdidas operativas
- Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y las pérdidas asociadas.
- Identifica y gestiona la diversidad de riesgos para toda la entidad
- Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.
- Provee respuestas integradas a riesgos múltiples
- En línea con el punto anterior, los procesos de negocio conllevan gran cantidad de riesgos inherentes y la gestión de riesgos corporativos favorece la elaboración de soluciones integradas para administrarlos.
- Permite aprovechar las oportunidades
- Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.
- Racionaliza el capital

2.2.6 Evolución de la Gestión de Riesgos

Díez (2010) en su trabajo de implantación de un Modelo de Gestión de Riesgos Corporativos, concluyó que los cambios generados durante la evolución de la forma de gestionar los riesgos en el ámbito empresarial, han sido muy significativos (Pág. 3), puesto que:

- En el pasado: El monitoreo de los riesgos era una función secundaria adscrita a auditoría interna; ahora es una responsabilidad del máximo responsable ejecutivo, el CEO (Chief Executive Officer)
- Antes la gestión de riesgos solo contemplaba la parte negativa, actualmente también debemos considerar las oportunidades que su presencia nos ofrezca.
- Inicialmente el riesgo se trataba de forma aislada, hoy es un proceso integral.
- El tratamiento de los riesgos estaba situado en los niveles bajos del organigrama, actualmente la responsabilidad principal de su gestión corresponde a la alta dirección.
- De medir los riesgos de forma subjetiva, hemos pasado incluso a modelos de cuantificación sofisticados empleando técnicas econométricas complejas en algunos casos.
- En el pasado, la gestión de los riesgos era intuitiva, y no estaba estructurada y procedimentada; hoy en día sí.

2.2.7 Procesos de Gestión de Riesgos

Proceso de Administración de Riesgos Puros

Se define al proceso de Administración de Riesgos de los riesgos puros (también conocido como el de los eventos accidentales) como al proceso de toma de decisiones y el aseguramiento de que estas decisiones son puestas a funcionar, en relación con la mitigación de los efectos adversos que en la organización pudiera tener la materialización de eventos accidentales a los

cuales la organización está expuesta y que, por lo tanto, pudieran comprometer el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Es el proceso manejado generalmente por los departamentos de riesgos y seguros de la organización (manejo del programa de retención, administración del programa de seguros), el departamento de recursos humanos (riesgo del personal asociados al programa de beneficios de los empleados), el departamento de seguridad y protección (seguridad física, riesgos ocupacionales), la consultoría jurídica (contratos, marco jurídico) y cualquier otro departamento con responsabilidades en el proceso.

Proceso de Administración de Riesgos Especulativos

Se define al proceso de Administración de Riesgos de los riesgos especulativos (también conocido como de riesgo financiero) como al proceso de toma de decisiones y el aseguramiento de que estas decisiones son puestas a funcionar, en relación con el manejo y control del impacto que en la organización pudiera tener la variación en los resultados esperados, de todos aquellos eventos que presenten un posible resultado de pérdida-ganancia y a las cuales la organización está expuesta, por lo que, o se pudiera comprometer el cumplimiento de sus objetivos estratégicos o se pudieran ofrecer oportunidades que pueden ser explotadas como ventajas competitivas para la organización.

Es el proceso manejado generalmente por las direcciones de finanzas, tesorería, trading, y mercadeo y que suele estar relacionado con las estrategias de posicionamiento o hedging vía instrumentos financieros “derivados” y otros (Forward, Swaps, Futuros, Opciones, Productos estructurados, entre otros). Cabe señalar que las características y el uso de

estos instrumentos financieros está regulado tanto por el IAS 39 (Internacional Accounting Standard 39, Financial Instruments: Recognition and Measurement) como por el FAS-133 (Financial Accounting Standard Board Statement No.133 –Accounting Derivative Instruments and Hedging Activities).

Proceso de administración de riesgos integrados (tipo amplio)

Se define al proceso de administración de los riesgos integrados o “Enterprise Risk Management”(ERM) como al proceso de toma de decisiones y el aseguramiento de que estas decisiones son puestas a funcionar, en relación con el manejo y control del impacto que en la organización pudiera tener tanto la materialización de un evento, o una serie de eventos, como sus consecuencias. Entendiendo por evento a todo hecho, acción, situación o condición que puede generar una potencial inconsistencia o desviación de un resultado esperado, no existiendo diferencia entre si el riesgo es puro o especulativo.

Es el proceso manejado generalmente por la dirección corporativa de riesgos a cargo del director de Administración de Riesgos o Chief Risk Officer (CRO.) Cabe señalar que lo antes expresado, está de acuerdo con lo estipulado tanto en la norma ISO 73 (ISO-IEC Guide 73-Risk Management Vocabulary- Guidelines for use in standards) como en los estándares, tanto el Australiano-Neocelandés (AS/NZS 4360-1999-Risk Management) como el del Reino Unido (IRMAIRMIC- ALARM-Risk Management Standard) en relación con la integración del proceso de administración de riesgos en las organizaciones.

Proceso de administración de riesgos integrados (restringido)

Se manejan solamente los escenarios de resultados negativos asociados a los eventos a los que está expuesta la organización. Se integran solamente con los riesgos puros la parte de resultados negativos de los riesgos especulativos (downside).

Esto permite que las organizaciones puedan generar una estrategia defensiva “integrada” contra eventos (sean accidentales o no) que, de materializarse, producen un efecto negativo en dicha organización (Verbal, 2007, pág 22-27)

2.2.8 Plan de Acción

Un plan de acción es un tipo de [plan](#) que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un [proyecto](#).

También se puede definir un plan de acción como un instrumento gerencial de [programación](#) y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico (Ortiz, 2008)

En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo los departamentos de una organización para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el [Plan Estratégico](#), permitiendo alinear la operación con la [planeación](#) estratégica del negocio.

El Plan de Acción, como herramienta eficaz detalla proyectos y actividades, [indicadores](#) y metas a las que se comprometen los departamentos de la organización en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos. El plan lleva los siguientes elementos.

- Que se quiere alcanzar (objetivo)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo)
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir.

2.3 BASES LEGALES

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de Diciembre de 1999, N° 36.860

La constitución en pro de garantizar, la calidad en los siguientes artículos señala:

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

A si como también en el capítulo II de la competencia del poder público nacional en su artículo 156 indica: es de la competencia del poder público nacional: el régimen de metrología legal y control de calidad, lo cual está referido en el ordinal 17.

2.3.2 Ley del Sistema Venezolano para la Calidad publicada en Gaceta Oficial del 23 de Octubre del 2002 N° 37755

Esta ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas y diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de

los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones, Técnicas y Ensayos.

En el Capítulo II se refiere a los deberes, derechos y garantías y expresa lo siguientes:

Artículo 6. Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, están obligadas a proporcionar bienes y servicios de calidad. Estos bienes y servicios deberán cumplir con las reglamentaciones técnicas que a tal efecto se dicten.

En el Título III del subsistema de normalización en el capítulo II en lo referido a las funciones dice lo siguiente:

Artículo 41. Las Normas Venezolanas COVENIN constituyen la referencia básica para determinar la calidad de los productos y servicios de que se trate, particularmente para la protección, educación orientación de los consumidores.

2.3.3 Norma Venezolana FONDONORMA – ISO 9000: 2008. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos aprobada en la reunión de consejo superior del 10 de Diciembre del 2008, N° 2008-6

En su registro 6.2 de los recursos humanos, en su sección 6.2.1 Generalidades indica lo siguientes:

“El personal que realice trabajo que afecten la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas”

Además en su sección 6.2.2 Competencia, Formación y Toma de Conciencia, indica:

La organización debe: a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto; b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria; c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas; d) asegurarse que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad; y e) mantener los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencias.

Las bases jurídicas de este estudio están consagradas en las diversas leyes que están en concordancia con la constitución, las cuales tienen el fin de garantizar los derechos de las personas a disponer de servicios de calidad en el país y a diseñar el marco legal que regule los aspectos de la calidad.

Las leyes citadas buscan estrechamente activar los mecanismos necesarios para que las empresas trabajen con la calidad requerida, mas aun que adapten la filosofía de la calidad, por cuanto esto conduce a realizar y administrar los recursos de las empresas con mayor eficiencia y eficacia.

2.3.4 Norma ISO 31000:2010 “Gestión de Riesgo”

Establece los principios y directrices para la gestión de cualquier tipo de riesgo, de una manera sistemática, transparente, y dentro de cualquier ámbito y contexto. Realización de la evaluación de riesgos, que consiste en la identificación de riesgos, análisis y evaluación.

2.3.5 Norma ISO 9001:2015 “Gestión de Calidad”

Es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el SGC.

2.4 BASES INSTITUCIONALES

2.4.1 Breve Reseña Histórica de Petróleos de Venezuela, S.A.

Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) y sus filiales, es una corporación propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, subordinada al Estado venezolano y profundamente comprometida con el auténtico dueño del petróleo: el pueblo venezolano. Sus operaciones son supervisadas y controladas por el Ministerio del Poder Popular de Petróleo, ente rector de la política petrolera nacional, en el marco de los grandes lineamientos de la Ley del Plan de la Patria, Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019.

Las principales funciones de PDVSA incluyen planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades de sus empresas tanto en Venezuela como en el exterior; adicionalmente, sus actividades también incluyen la promoción o participación en aquellas, dirigidas a fomentar el desarrollo integral, orgánico y sostenible del país, incluyendo las de carácter agrícola e industrial, elaboración o transformación de bienes y su comercialización, y prestación de servicios, para lograr una adecuada vinculación de los recursos provenientes de los hidrocarburos con la economía venezolana. De acuerdo con un estudio comparativo publicado por Petroleum Intelligence

La Misión es “Producir petróleo y gas asociado bajo las especificaciones requeridas por la Corporación, asegurando la potencialidad y sostenibilidad de los activos, enmarcados en el *Plan Estratégico Socialista* y el *Sistema Integrado de Gestión*, comprometidos con el cumplimiento de las leyes, decretos y regulaciones aplicables a los procesos, productos y servicios de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente”.

La Visión es “*Ser una Dirección Ejecutiva de Producción de petróleo y gas asociado de alto desempeño, que integre las oportunidades de desarrollo de la Corporación agregando valor al negocio de la energía en el lapso 2016-2025, fundamentada en la excelencia y motivación al logro de su personal, cumpliendo el marco legal y reglamentario aplicable a sus procesos, productos y servicios*”.

La orientación estratégica de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente (Dep Oriente) se basa fundamentalmente en los siguientes lineamientos asociados al Plan de la Patria:

- Producción de Petróleo y Gas asociado
- Gestión Financiera
- Conocimiento, Aprendizaje y Desarrollo
- Innovación y Mejora Continua

El Objetivo es “*cumplir con los objetivos de producción de petróleo y gas asociado, establecidos en el plan estratégico de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, aportando al desarrollo social, industrial y productivo dentro de todas las áreas de influencia de sus operaciones*” (Ver Fig. 5)



Figura 5 Cadena de Valor de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente

Fuente: Manual SIG de la Dep Oriente

2.4.2 Objetivos Estratégicos de la Dep Oriente

- Dirigir el plan de producción de petróleo y gas asociado a mediano y largo plazo, alineado a lo establecido en el Plan Estratégico Socialista 2016 - 2025.
- Garantizar la entrega de fluidos bajo las especificaciones de calidad requeridos por nuestros clientes y partes interesadas.
- Direccionar eficientemente los recursos asignados para cumplir con los objetivos de Producción de petróleo y gas asociado.
- Asegurar la inyección de los fluidos con la calidad requeridos por los yacimientos de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, de acuerdo a los volúmenes establecidos en los planes de explotación.
- Direccionar las estrategias que permitan implantar las instalaciones necesarias de compresión de gas para garantizar la reducción de la

quema, así como también las instalaciones que requeridas a fin independizar el sistema de levantamiento artificial del sistema de inyección a los yacimientos.

- Garantizar la continuidad operacional de las instalaciones de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, considerando los aspectos legales, seguridad, salud y ambiente; a través de la aplicación y desarrollo de mejores prácticas y nuevas tendencias científicas-tecnológicas.
- Definir las estrategias para el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión que impulsen la adopción de mejoras e innovaciones que aporten valor en los procesos, productos y servicios de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.
- Establecer las estrategias que permitan incrementar los niveles de competencias integrales del talento humano y acciones que permitan fortalecer los valores, la cultura y motivación organizacional en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.
- Impulsar acciones que permitan mejorar la calidad de vida y salud de los trabajadores, así como también desarrollar actividades sociales que aporten valor y demuestren un sentir solidario de la industria con la Patria.

Actualmente este negocio cuenta con una única política integrada de gestión considerando las normas ISO 9001; 14001 y OHSAS 18001, la cual indica lo siguiente: *“La Dirección Ejecutiva de Producción Oriente está comprometida a producir petróleo y gas asociado en forma racional, cumpliendo con los objetivos establecidos por PDVSA, asegurando la disposición de los recursos, bajo estándares nacionales e internacionales en*

materia de calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiente, para satisfacer las expectativas de sus clientes y partes interesadas, con tecnología de avanzada y personal calificado, motivado, identificado con la empresa, de alto nivel de competencia y con sensibilidad social, que promuevan la mejora continua de sus procesos, apalancando el desarrollo social en su área de influencia y los nuevos negocios, alineados con la Ley del Plan de la Patria y el marco legal y reglamentario aplicable al proceso de producción de petróleo y gas”.

Igualmente tiene dos declaraciones, una de Seguridad y Salud Laboral la cual establece: *“La Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, consecuente con lineamientos corporativos en materia de seguridad y salud laboral, tomando en cuentas las opiniones de las partes interesadas, reconoce sus responsabilidades en el cumplimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo de Petróleos de Venezuela S.A., para la prevención de accidentes y enfermedades laborales, a la vez se compromete a minimizar el impacto en seguridad y salud ocupacional en el sitio de trabajo; tanto en sus actividades, como en sus procesos operativos, mejorados continuamente, estableciendo y desarrollando objetivos y programas para el cumplimiento de la legislación y regulación en seguridad y salud vigentes y otros requerimientos a los cuales este suscrita, dirigidos a la protección del entorno y prevención de riesgos evitando efectos nocivos al personal, trabajadores y visitantes dentro de las instalaciones”.*

Y la declaración de Ambiental, la cual reza lo siguiente: *“La Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, consecuente con lineamientos corporativos en materia ambiental y tomando en cuentas las opiniones de las partes interesadas, reconoce sus responsabilidades con respecto a la conservación del ambiente y se compromete a minimizar el impacto ambiental de sus*

actividades, procesos, productos y servicios, mejorando continuamente, estableciendo y desarrollando objetivos, metas y programas para el cumplimiento de la legislación ambiental vigente y otros requerimientos legales a los cuales están suscritas, dirigidos a la protección del entorno y prevención de la contaminación evitando efectos nocivos sobre el personal, comunidades y medio ambiente”.

También dentro de la *Dirección* Ejecutiva de Producción Oriente se establecen los siguientes valores organizacionales: **HONESTIDAD, COMPROMISO, SOLIDARIDAD, ÉTICA, EQUIDAD, RESPETO, DISCIPLINA, LEALTAD, PROFESIONALISMO, PRODUCTIVIDAD y SENSIBILIDAD SOCIAL**, los cuales están asociados a los siguientes principios de actuación:

- Actuamos con alto sentido de motivación e identificación y lealtad con la empresa, y comunidades, cumpliendo responsabilidades y obligaciones.
- Valoramos al ser humano y al ambiente como centro de atención en clima de tolerancia y justicia, dignificando la condición del ser humano y respondiendo a sus necesidades.
- Garantizamos la igualdad de oportunidades para la inclusión social orientada al autodesarrollo de los trabajadores y las comunidades laborando en un ambiente donde prevalezca la confianza, la integridad y la verdad.
- Actuamos de manera ordenada y perseverante siendo exigente con nosotros mismos alcanzando las metas establecidas en términos de eficacia y eficiencia, utilizando el mejor recurso posible para satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas.

2.5 SISTEMA DE VARIABLES

En toda investigación es importante plantear variables, ya que éstas permiten relacionar algunos conceptos y hacen referencia a las características que el investigador va a estudiar. Se puede acotar entonces, que la idea básica de algunos enfoques, sobre todo los cuantitativos, es la manipulación y control objetivo de las variables. Por otro lado, en el enfoque cualitativo también se puede usar variables para desarrollar una investigación. Desde esta premisa, se plantea que una variable es: “la representación característica que puede variar entre individuos y presentan diferentes valores” (Ramírez, 1999, pág. 25).

Entonces, una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios (característica que varía), mientras que “Un sistema de variables es el conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia o función en una investigación” (Arias, 2012, pág. 109).

2.5.1 Conceptualización de las variables

En este marco de ideas las variables a considerar en este estudio son las siguientes:

Cuadro 1 Conceptualización de las variables objeto de estudio.

Objetivo General	Variables	Conceptualización
Diseñar un plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente PDVSA.	Plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades	Instrumento gerencial para el seguimiento y control de las acciones de abordaje de riesgos y oportunidades que especifica el enfoque, los componentes de gestión y los recursos necesarios para cumplimientos a las estrategias planteadas. (Def. Op.)

Fuente: Autor, 2017.

2.5.2 Operacionalización de las variables

Para Carrasco (2009) la operacionalización de las variables, “es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems” (pág. 226).

De acuerdo con Arias (2012), Aun cuando la palabra “operacionalización” no aparece en la lengua hispana, este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores (pág. 62).

Ahora bien, una variable es operacionalizada con la finalidad de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento. Dicho proceso tiene su importancia en la posibilidad que un investigador poco experimentado pueda tener la seguridad de no perderse o cometer errores que son frecuentes en un proceso de investigación, cuando no existe relación entre la variable y la forma en que se decidió medirla, perdiendo así la validez, dicho de otro modo (grado en que la medición empírica representa la medición conceptual). La precisión para definir los términos tiene la ventaja de comunicar con exactitud los resultados.

A continuación se muestran la operacionalización de las variables objeto de estudio:

Cuadro 2 Operacionalización de las variables.

Objetivos específicos	Dimensiones	Indicadores
Diagnosticar la situación actual de la gestión de los riesgos y oportunidades en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente. PDVSA	Gestión de riesgos y oportunidades	✓ Identificación de riesgos y oportunidades ✓ Análisis de riesgos y oportunidades ✓ Evaluación de riesgos y oportunidades ✓ Control de riesgos y oportunidades
Evaluar los factores internos y externos de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente que tienen mayor impacto sobre el logro de los objetivos y metas del negocio.	Factores internos y externos de la Dirección Ejecutiva	✓ Análisis del contexto organizacional ✓ Actividades modulares de la organización ✓ Asignación de responsabilidades ✓ Ejecución e implementación de los procesos ✓ Medición de las actividades y tareas
Establecer las acciones estratégicas para la gestión de los riesgos y oportunidades de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente	Procesos de identificación, análisis, evaluación y tratamientos de los riesgos	✓ Planes y acciones para la gestión del riesgo ✓ Asignación de responsabilidades
Determinar los elementos que fundamentaran el plan de acción estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente	Plan de acción estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades	✓ Visión y misión organizacional ✓ Análisis externo e interno ✓ Diseño de estrategias ✓ Metas, acciones, tiempo y asignación de responsabilidades

Fuente: Autor, 2017.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se exponen todos los aspectos que se tomarán en cuenta para recopilar, presentar, analizar los datos y se desarrollará cada uno de los aspectos relacionados con la metodología seleccionada para elaborar la investigación en base a los objetivos planteados, tal como explica Balestrini, M. (2002):

El fin esencial del Marco Metodológico es el de situar, en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde el tipo de estudio y el diseño de la investigación, su universo o población, su muestra, los instrumentos y las técnicas de recolección de los datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizara la investigación. (pág. 126)

En este contexto se hace necesario primeramente definir el tipo y nivel del proyecto de investigación, a partir del cual se definen la población y la muestra. Luego se preciso el método a seguir para la recopilación de la información, el procedimiento que fue seguido para el desarrollo del trabajo.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizo es de campo-proyectiva. Según lo indicado por el autor Arias (2006) se define a la investigación de campo:

“Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (pág 31)

Se llevo a cabo un estudio de campo por cuanto la información fue recabada directamente y de fuentes primarias de Dirección Ejecutiva de

Producción Oriente, además es proyectiva ya que se diseñara un plan de acción estratégico para la gestión de riesgos y oportunidades. Por otra parte la investigadora se apoyo en la consulta de fuentes documentales tales como: publicaciones no periódicas (libros, informes de investigación), normas internacionales tales como ISO 9001:2015 “Gestión de la Calidad”, ISO 31000:2010 “Gestión de Riesgo” y fuentes electrónicas como publicaciones no periódicas en línea.

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación aplicado es descriptivo. “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2006, Pág 24). Para efecto del presente estudio y de acuerdo con lo señalado por el autor citado anteriormente se realizará una investigación descriptiva que permitió caracterizar y establecer los requerimientos necesarios para la elaboración de un plan de acción estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.

3.3 UNIVERSO Y POBLACIÓN

La población objetivo es definida como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (Arias, 2006, pág. 81). Para el presente estudio la población es de tipo finita y estuvo constituida por el nivel gerencial de los procesos medulares de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente encargados de la generación de los productos y servicios requeridos para el logro de los objetivos del negocio, entre estos macroprocesos tenemos: Desarrollo de Producción de los Yacimientos (Gcia. de Yacimientos),

Perforación y Rehabilitación de pozos (Gcia. de Perforación), Ejecución de Operaciones de Subsuelo (Gcia. de Subsuelo), Operaciones de activos de Producción (Gcia de Producción/ Gcia. de Manejo de gas y agua), Almacenamiento y transporte de Petróleo (Gcia de Coordinación Operacional) y Entrega de gas (Gcia. de Manejo de gas y agua) .

Para efecto del presente estudio y de acuerdo con lo señalado por el autor citado anteriormente, se selecciono los gerentes, líderes y superintendentes de los procesos medulares antes mencionados, 80 personas, para esto se solicito a la gerencia de RRHH el listado de los cargos correspondiente a Gerentes, Líderes y Superintendentes de las gerencias mencionadas.

Se considera esta población en especifico ya que según lo indicado por la norma ISO 9001:2015 “Gestión de la Calidad” en el punto 5.1 Liderazgo y compromiso (Pág 16): “La alta dirección debe mostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad...(d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos” Igualmente la norma ISO 31000:2010 en el punto 4.2 Mandato y compromiso (Pág. 16),: “La introducción de la gestión de riesgo y el aseguramiento de su eficacia continua requieren un compromiso fuerte y sostenido de la dirección de la organización” por lo que se requiere el impulso por parte de los cargos gerenciales de la organización.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Una vez definido el tipo de estudio a realizar y la muestra adecuada al problema en estudio, la siguiente etapa consiste en realizar la recolección de datos e información que sea pertinente, mediante el desarrollo de técnicas y uso de instrumentos de recolección de datos. Según lo indicado por Arias,

(2006), se entenderá por técnica, “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (Pág. 67). Las técnicas a utilizar dependen del tipo de diseño de investigación que se desarrolle en el trabajo.

Para este caso en particular, en el presente trabajo se utilizaron técnicas de análisis documental relacionado a la revisión de bibliografía sobre concepto de riesgos y oportunidades, gerencia de riesgos, gestión de riesgos, normas internacionales ISO 9001:2015, ISO 31000:2010 y COSO, entre otros.

También se aplicó un cuestionario, el cual “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (Arias, 2006; Pág. 74).

Este cuestionario fue enviado por correo electrónico a las personas que ocupen los cargos correspondientes a Gerentes, Líderes y Superintendentes de las gerencias asociadas a los procesos medulares de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, estuvo conformado por preguntas de selección y preguntas abiertas, las cuales permitirán conocer la opinión del encuestado en relación a la percepción del manejo de los riesgos y oportunidades en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente. (Ver Anexo 1)

3.6 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), la validez se refiere al “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”, mientras que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere

al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados similares” (pág. 348-349).

Sin embargo Finol y Nava (1996) manifiestan que la validez y confiabilidad de las fuentes quedan bajo responsabilidad del investigador, es éste quien debe asegurarse de la originalidad y veracidad de la información obtenida.

Con base a este último planteamiento, las fichas, computadora y sus unidades de almacenaje utilizadas para la investigación no serán validadas por terceros, ni se le aplicaran pruebas de confiabilidad. Esto obedece a la naturaleza y origen de los datos que se recopilaban mediante la técnica de observación documental, los cuales poseen un uso y fin único para este estudio; quedando bajo la tutela del investigador la verificación de los datos recopilados.

Con respecto al cuestionario se procedió a su validación por dos (2) expertos del postgrado en Planes de Acción y Gestión de Riesgos; estos manifestarán a través de su evaluación si el contenido de los ítems estuvo acorde para la medición de las variables de estudio y así de esta manera poder dar respuesta a los objetivos de la presente investigación.

Luego para determinar la confiabilidad del cuestionario se procedió a realizar la medida de coherencia o consistencia interna a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach. Respecto a la interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach Hernández y Otros (2010) señalan que no hay una regla que indique que a partir de determinado valor no hay fiabilidad del instrumento. Más bien, el investigador calcula su valor, lo reporta y lo somete a escrutinio de los usuarios del estudio u otros investigadores. Para los

efectos de esta investigación podemos decir de manera más o menos general, que si se obtiene 0.25 en el coeficiente, esto indica baja confiabilidad; si el resultado es 0.50, la fiabilidad es media o regular. En cambio, si supera el 0.75 es aceptable, y si es mayor a 0.90 es elevada.

La fórmula estadística para calcular el coeficiente de confiabilidad alfa (α) Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

De donde

S_i^2 es la varianza del ítem i ,

S_t^2 es la varianza de la suma de todos los ítems y

k es el número de preguntas o ítems.

Obteniéndose un valor de confiabilidad de $\alpha = 0,80$, que es equivalente a 80% una excelente confiabilidad, para la aplicación del instrumento.

3.7 TÉCNICAS, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Una vez aplicado el cuestionario a la población objeto de estudio, se realizó la disposición de la información de una forma gráfica y organizada, con la finalidad de facilitar la comprensión, el análisis de la misma y para ilustrar las relaciones de varios conceptos o el proceso de transición entre etapas o momentos de investigación o del desarrollo del fenómeno de estudio.

Se elaboro una matriz de base de datos, haciendo uso de herramienta Microsoft Excel para el análisis, organización, procesamiento y preparación de la data, elaboración de gráficos y aplicaciones estadísticas en la investigación.

En relación a la presentación y organización de los resultados se consideraran:

- a. Gráficas Descriptivas, para describir el contexto o la evolución de las situaciones.
- b. Gráficas Explicativas, para comprender el /los fenómenos estudiados.
- c. Matrices Descriptivas, consisten en tablas que contienen información cualitativa, construidas con la intención de obtener una visión global de los datos, ayudar a su análisis, combinarlos y relacionarlos, entre otros.
- d. Matrices Explicativas, consiste en tablas que se utilizan para recomponer la información recogida y para comprender los fenómenos estudiados.

El análisis de la información recolectada consiste en describir los significados de los resultados obtenidos con el propósito de ponerlos de manifiesto, clasificando y codificando los diferentes elementos en categorías que representen más claramente su sentido. Como el fin último se llego a las conclusiones lo cual implicará ensamblar de nuevo los elementos diferenciados en el proceso analítico para reconstruir un todo estructurado y significativo. Bajo la denominación de conclusiones aparecerán los resultados significativos, los productos de la investigación y la interpretación que se hace de los mismos. Las conclusiones serán por tanto, afirmaciones

y/o proposiciones en las que se recogen los conocimientos adquiridos por el investigador en relación al problema estudiado.

Para la evaluación de los factores internos y externos que afectan el logro de los objetivos de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, se aplicó el análisis FODA, la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), permite de forma resumida realizar una auditoría interna de la administración estratégica de una empresa. Este instrumento sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Se desarrolla siguiendo cinco (5) pasos:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna.
2. Asignar un peso entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1,0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3), o una fuerza mayor (calificación = 4).
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada por cada variable.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5. Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición de fuerza interna.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno, consta de cinco pasos y es muy parecida a la que vimos anteriormente para MEFI:

1. Haz una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
2. Asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante).
3. Asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito :
4. Multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada (Paso 2 x Paso 3, como en MEFI)
5. Suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Es pertinente señalar que este capítulo es esencial dentro del procesos de investigación, en él se presentan los resultados ordenados, clasificados y analizados, demostrando las evidencias e inferencias que permitieran dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

4.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES EN la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente. PDVSA

El diagnostico de la situación actual se ha realizado con la aplicación de un cuestionario debidamente validado y establecida su confiabilidad a la muestra seleccionada de los gerentes, líderes y superintendentes de los procesos medulares representando un total de ochenta (80) personas.

Cuadro 3 Distribución de frecuencia absoluta acerca del nivel de conocimiento que poseen los gerentes, líderes y superintendentes sobre el tema de Gestión de Riesgos bajo el concepto de la ISO 31000

Pregunta 1 ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el tema de Gestión de Riesgos bajo el concepto de la ISO 31000? (solo una respuesta)	Comprendo completamente	Tengo nociones	No conozco sobre el tema	Total
Fr	11	54	15	80

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

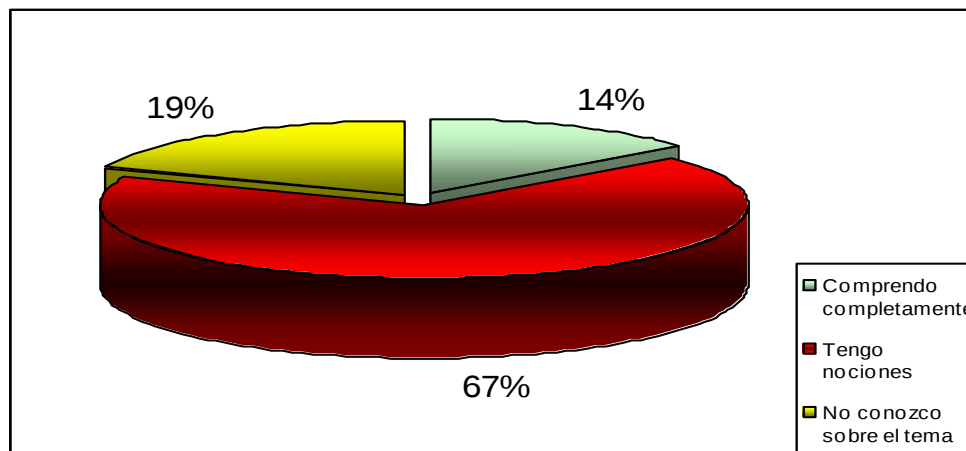


Gráfico 1 Distribución de frecuencia porcentual acerca del nivel de conocimiento que poseen los gerentes, líderes y superintendentes sobre el tema de Gestión de Riesgos bajo el concepto de la ISO 31000

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

La norma ISO 31000 se constituye en un instrumento valioso en todo lo relacionado a los principios y directrices para la gestión de cualquier tipo de riesgo, de una manera sistemática, transparente y dentro de cualquier ámbito y contexto. Es necesario considerar la sensibilización de los niveles estratégicos o gerenciales para que pueda generarse la incorporación de este tipo de modelo de gestión a los procesos de trabajo.

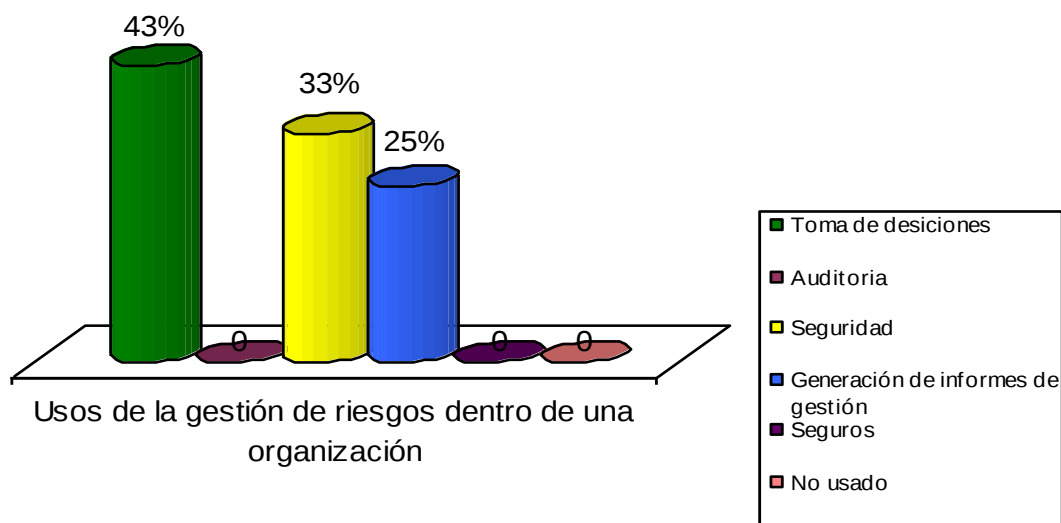
Los resultados indican que un porcentaje considerable 67% de los encuestados han manifestado tener nociones acerca de la norma, 19% no plantean no conocer la temática y 14% comprende completamente. En relación a los resultados se puede indicar que lo ideal es que todo el nivel gerencial tenga conocimiento pleno del contenido de la norma, dado que es él responsable de administrar el sistema de gestión de riesgo, por lo que se evidencia que en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente no exista una claridad en cuanto a la importancia de la aplicación de este sistema de gestión.

Cuadro 4 Distribución de frecuencia absoluta acerca de los usos de la gestión de riesgos dentro de una organización

Pregunta 2	Toma de decisiones	Auditoria	Seguridad	Generación de informes de gestión	Seguros	No usado	Total
¿En que es más utilizada la gestión de riesgos dentro de una organización? (solo una respuesta)	9	0	7	5	0	0	80

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Gráfico 2 Distribución de frecuencia porcentual acerca usos de la gestión de riesgos dentro de una organización



Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

La Gestión de riesgo se desarrolla con la finalidad de minimizar los distintos riesgos referentes a multitud de amenazas originadas por las personas, organizaciones, gobiernos, tecnología o el medio ambiente, comienza con un análisis del contexto de la organización, para luego pasar a la apreciación del riesgo, la cual se compone de una identificación, análisis y valoración de los mismos.

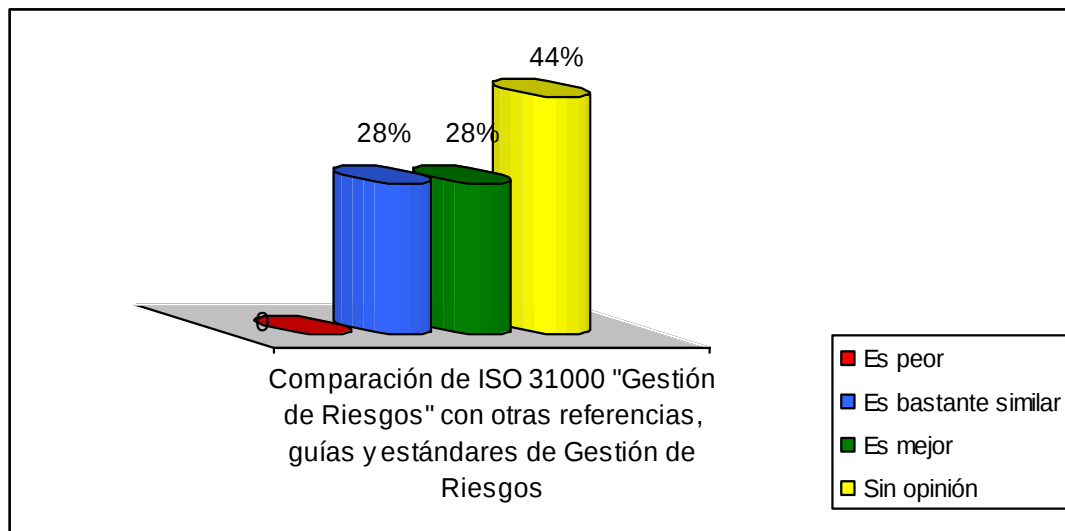
La opinión de los gerentes, líderes y superintendentes deja en evidencia que el mayor uso es para la toma de decisiones así lo plantea el 43% de los encuestados, estando relacionado con la decisión soportada sobre el proceso de identificación, evaluación, análisis y control de los riesgos inminentes, 33% para la seguridad hacia la prevención de accidentes daños a personas y a la organización y 25% opinan que se pueden generara informes de gestión a partir del proceso de registro y determinación de nivel de riesgos e indicadores de gestión que posteriormente deben ser presentados a los niveles administrativos correspondiente y así poder evaluar las acciones en materia preventiva y de mitigación tendiente al control de perdidas y daños.

Cuadro 5 Distribución de frecuencia absoluta acerca de la comparación de la norma ISO 31000 "Gestión de Riesgos" con otras referencias, guías y estándares de Gestión de Riesgos

Pregunta 3	Es peor	Es bastante similar	Es mejor	Sin opinión	Total
¿Cómo compararía ISO 31000 "Gestión de Riesgos" con otras referencias, guías y estándares de Gestión de Riesgos? (solo una respuesta)	0	22	22	36	80

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Gráfico 3 Distribución de frecuencia porcentual acerca de la comparación de la norma ISO 31000 "Gestión de Riesgos" con otras referencias, guías y estándares de Gestión de Riesgos



Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Los resultados obtenidos develan la opinión de los gerentes al establecer la comparación entre la ISO 31000 con respecto a otras referencias, guías y estándares de Gestión de Riesgos, 44% no opina al respecto, 28% considera que es bastante similitud y 28% consideran que la ISO 31000 es mejor.

En la actualidad existe un amplio abanico de normas internacionales y nacionales creadas en torno a la gestión de riesgo, estas pueden poseer diferencias en cuanto al manejo técnico y a la implementación de las herramientas de control de riesgo, ya que abordan la incertidumbre de manera diferente.

Los resultados obtenidos permiten inferir que existe poca claridad en el uso y aplicación de las distintas normativas de gestión de riesgo. Aún cuando no importan las similitudes y diferencias en los conceptos de gestión de

riesgos en las diferentes normas. Una cuestión es segura: el riesgo siempre se define como el “efecto de la incertidumbre en los objetivos”. Además, un punto común en relación con todas las normas es que los objetivos relacionados con la gestión de riesgos se pueden aplicar a diferentes niveles de la organización, tales como estratégico, operativo, proyecto, producto/servicio, o proceso.

Cuadro 6 Distribución de frecuencia absoluta acerca de las definiciones de RIESGO que mejor refleja su entendimiento del término

Pregunta 4	Efecto de incertidumbre en los objetos	Combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias	Combinación de la probabilidad de ocurrencia de un daño y la severidad de este	Possibilidad de que un suceso tenga impacto en los objetos	Sucesos que pudieran tener un impacto negativo en la organización	Exposición a la posibilidad de daño o lesión	Peligro o posibilidad de pérdida	Oportunidad de obtener beneficios o incrementar ingresos	Cantidad de dinero que la organización podría perder	Ninguno de los anteriores	Total
¿Cuál de las siguientes definiciones de RIESGO es la que mejor refleja su entendimiento del término? (solo una respuesta)	8	30	15	15	12	0	0	0	0	0	80

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

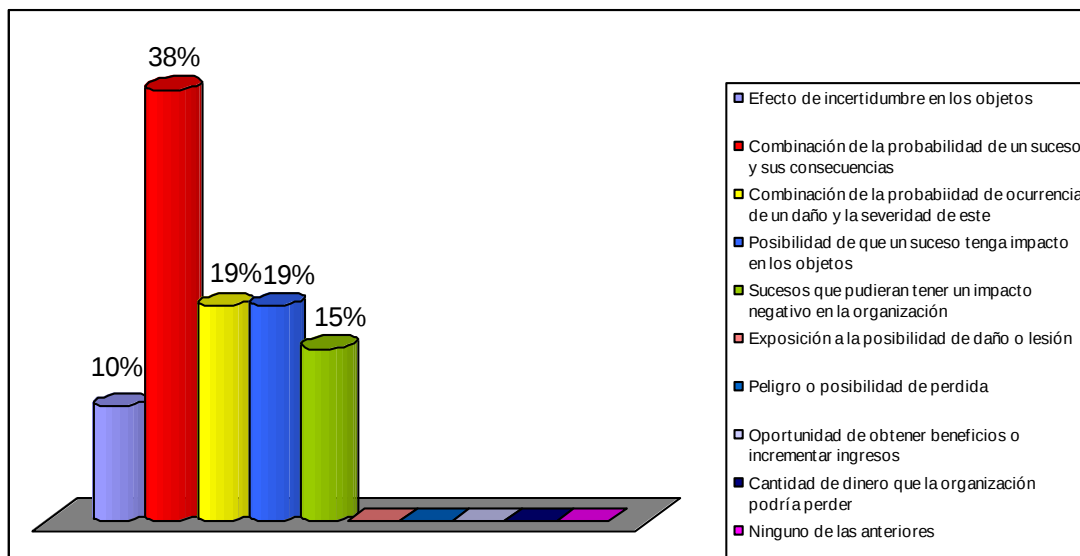


Gráfico 4 Distribución de frecuencia porcentual acerca de la definición de RIESGO es la que mejor refleja su entendimiento del término

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Los resultados indican que existe distintas percepciones ante la definición de riesgo, el 38% plantea que riesgo es la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias, 19% combinación de la probabilidad de ocurrencia de un daño y la severidad de este, aun cuando los demás planteamiento se relacionan a la definición de riesgo, muchas de estas definiciones están asociadas a la gestión de riesgos específicos, ya sean en el área de seguridad, ambiental, financiera, entre otras, por lo que se puede evidenciar desconocimiento del concepto de riesgo de forma integral el cual es planteado en la norma ISO 31000.

Cuadro 7 Distribución de frecuencia absoluta acerca de cuales modelos de Gestión de Riesgos son utilizados en su organización

Pregunta 5	ISO 27000 "Seguridad en la Información"	CEI/IEC 62198 "Manejo de Riesgos en Proyectos"	ISO 31010 "Técnica de apreciación de riesgos"	COBIT "Control de Riesgos IT"	ISO 55000 "Gestión de Activos"	COSO "Proceso de auditoria y control interno"	NFPA 551 "Riesgo de incendios"	ISO 31000 "Gestión de Riesgos"	ISO 26000 "Guía de Responsabilidad Social"	ISO 9001 "Gestión de Calidad"	ISO 14001 "Gestión Ambiental"	OHSAS 18001 "Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional"
¿Cuál de los siguientes modelos de Gestión de Riesgos son utilizados en su organización? (permite selección múltiple)	10	5	5	0	13	0	12	11	0	79	78	69

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

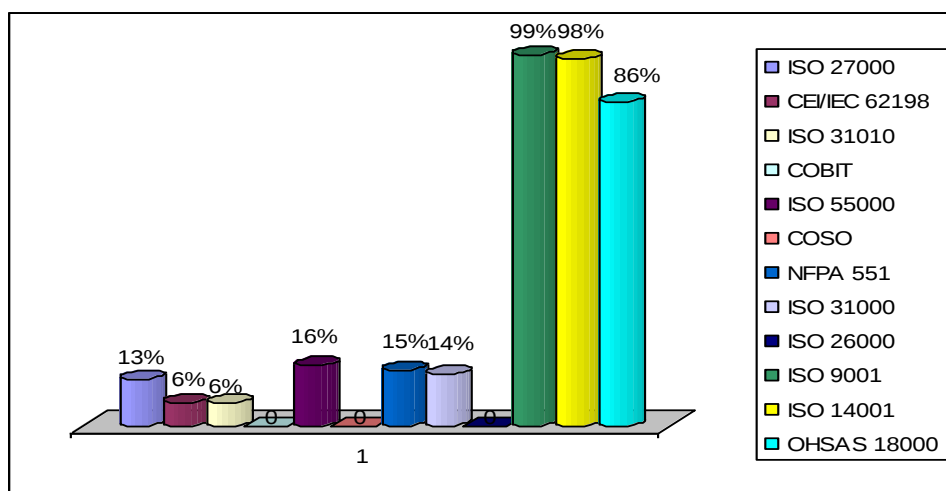


Gráfico 5 Distribución de frecuencia porcentual acerca de cuales modelos de Gestión de Riesgos son utilizados en su organización

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Los resultados dejan en evidencia que los modelos de gestión más utilizados, son los referidos a las normas internacionales ISO 9001, 14001 y OSHAS 18001. El 99% opina que se aplica la norma ISO 9001, esta norma esta referida básicamente a la gestión de procesos, y fundamentada en la

calidad, especificándose en ella los requerimientos para un sistema de gestión de calidad.

Con respecto a la norma 14001, el 98% opina que es usada dentro de su organización, esta guía especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental, destinados a permitir que una organización desarrolle e implemente una política y unos objetivos que tengan en cuenta los aspectos legales y otros requisitos que la organización suscriba, y la información relativa a los aspectos ambientales significativos.

El 86% afirma que se usa la Norma OSHAS 18001 relacionada a la gestión de seguridad y salud ocupacional (S&SO), el propósito de ella proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión de S&SO efectivo que se pueda integrar con otros requisitos de gestión y ayude a las organizaciones a alcanzar sus objetivos económicos.

El centro de esta investigación es la gestión de riesgo y oportunidades, para tal fin existen normas más completas que las descritas anteriormente, tal es el caso de la ISO 31000, a través de ella se plantea la gestión de cualquier tipo de riesgo, de una manera sistemática, transparente, y dentro de cualquier ámbito y contexto, realizando la apreciación y tratamiento de los mismos. Sólo 6% de los encuestados han considerado que se aplica la ISO 31000, por lo tanto se infiere que la desconocen, debido a que esta norma no es aplicada en su totalidad en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, ante estos resultados y reconociendo del valor de esta guía internacional para la gestión integral de los riesgos, se plantea realizar un proceso de divulgación que permita que las distintas instancia la conozcan y se pueda implementar de forma global.

Cuadro 8 Distribución de frecuencia absoluta acerca de aspectos relacionados con la gestión de riesgo

Pregunta 6	La evaluación y control de riesgos en la organización se realiza bajo un marco de trabajo, metodologías y escalas de riesgos comunes	Existe un balance adecuado entre riesgo y oportunidad en las decisiones de la organización	La alta gerencia reconoce que los elementos más importantes de la gestión de riesgos son las actitudes, competencia y comportamiento del personal de la organización	El apetito de riesgo esta claramente definido e impulsa la toma de decisiones	Existe un conocimiento de gestión de riesgos que es difundido en la organización	La organización tiene una metodología para el abordaje de sus riesgos	La tecnología y los procesos de gestión de riesgo son efectivos y están integrados a lo largo de la organización	Se invierte muy poco dinero en la gestión de riesgos
DA	68	46	45	56	46	68	46	75
DS	8	33	34	43	32	0	32	3
NS	4	1	1	1	2	12	2	2

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

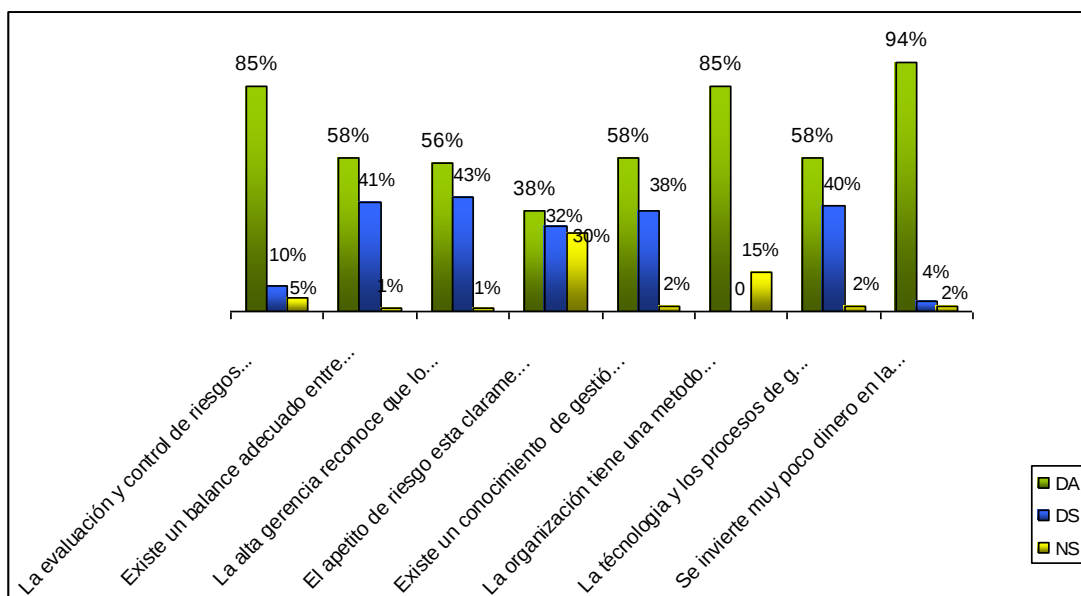


Gráfico 6 Distribución de frecuencia porcentual acerca de aspectos relacionados con la gestión de riesgo

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

En referencia al cuadro 8 y al gráfico 5, se realizaron un total de ocho (8) ítems, para poder describir aspectos relacionados a la gestión de riesgo de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente a continuación se presentan los resultados:

Los encuestados han respondido ante el planteamiento *la evaluación y control de riesgos en la organización se realiza bajo un marco de trabajo, metodologías y escalas de riesgos comunes*, un 85% considera que están de acuerdo, 10% en desacuerdo y 5% no sabe. Tanto la evaluación como el control son etapas del proceso de gestión de riesgo, necesarias y fundamentales de realizar bajo criterios de objetividad para permitir la toma de decisiones de forma adecuada y oportuna, se evidencia además que no existen una herramienta para la apreciación y control de los riesgos de forma integrada, que tome en cuenta las características y particularidades de los riesgos, pero sin dejar de evaluarlos de forma conjunta, con la finalidad de permitir que la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente conozca su exposición real a los riesgos que afectan el logro de sus objetivos.

Con respecto al planteamiento: *existe un balance adecuado entre riesgo y oportunidad en las decisiones de la organización*, 58% opina estar de acuerdo, 41% en desacuerdo y 1% no sabe, este equilibrio resulta una ventaja competitiva dado a que permite visualizar medios para atender ante las posibilidades de ocurrencia de eventos no deseados, la toma de decisiones desde la identificación oportuna resulta más asertiva y permite atender a hechos específicos y reales.

Otro aspecto evaluado es *si la alta gerencia reconoce que los elementos más importantes de la gestión de riesgos son las actitudes, competencia y comportamiento del personal de la organización*,

obteniéndose que 56% están de acuerdo con la afirmación, 43% en desacuerdo y 1% no sabe. Este reconocimiento es fundamental en el proceso de gestión de riesgo, ya que participación del talento humano es pieza importante, la tendencia en prevención de riesgo lo asume como la causa principal de ocurrencia de eventos no deseados. De aquí que se deben establecer técnicas de persuasión, sensibilización, de formación y desarrollo, con el fin de mantener un alto nivel de conocimiento y además se pueda adquirir competencia y mantener una actitud positiva hacia la prevención de eventos no deseados. Resulta importante la participación directa de la gerencia en la implementación de este tipo de sistema de gestión ya que es la instancia responsable del manejo de los recursos que permitan accionar todos los mecanismos señalados anteriormente.

En cuanto a la proposición, *el apetito del riesgo esta claramente definido e impulsa la toma de decisiones*, los resultados obtenidos develan que 38% esta de acuerdo, 32% en desacuerdo, 30% no sabe, estos resultados no presentan tendencia clara. Actualmente en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente se realizan esfuerzos aislados en la gestión de riesgos específicos en las áreas de seguridad y salud ocupacional, ambiente, confiabilidad de equipos, procesos y financieraron, por lo que se tienen de alguna manera definido el apetito del riesgo del negocio en esta áreas, por lo que no se posee una herramienta que permita abordar los riesgos y oportunidades de forma integrada, lo que podría dificultar el proceso de toma de decisiones oportuna a nivel estratégico y generar pérdidas económicas para el negocio.

Otra proposición planteada, es si *existe un conocimiento de gestión de riesgos que es difundido en la organización*, los resultados son 58% de acuerdo, 38% en desacuerdo y 14 no sabe, es fundamental la divulgación

en el área de gestión de riesgo esto permite que se sensibilice y mantener a todo el personal involucrado a través del manejo de la información.

También se les consulto sobre si *la organización tiene una metodología para el abordaje de sus riesgos*, el resultado es 85% esta de acuerdo y 15% no sabe. Este resultado es bastante revelador pues se reconoce que existen procedimientos para la administración de los riesgos. En la actualidad la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente tiene documentado la gestión de los riesgos en materia de seguridad y salud ocupacional, ambientales y confiabilidad de los equipos, con ello se garantiza que no se presenten las consecuencias negativas para la organización, en esta áreas específicas.

Otra de las interrogantes es, *si la tecnología y los procesos de gestión de riesgo son efectivos y están integrados a lo largo de la organización*, una proporción considerable avala los procesos que se realizan con respecto a la administración de riesgo así lo manifestó el 58%, mientras que 40% indica que esta en desacuerdo y 2% no sabe, estos resultado permiten inferir que se deberá continuar realizando esfuerzos por mejorar los procesos para que sean cada vez más óptimos, adecuados y del reconocimiento de todos los miembros de la organización.

Para finalizar se le consulta con respecto a si *se invierte muy poco dinero en la gestión de riesgo*, la tendencia estuvo muy bien definida en cuanto a que se consideran de acuerdo en una proporción muy elevada representada en 94%, 4% en desacuerdo y 2% no sabe. Para la implementación no solo de este tipo de modelo de gestión, si no, para cualquier otro, se deben garantizar los recursos necesarios para su desarrollo, por lo que según lo indicado en los resultados es preocupante la desinversión presentada en la organización hacia la gestión de riesgo.

Cuadro 9 Distribución de frecuencia absoluta acerca de la existencia de una unidad que se dedica solo a la gestión de riesgos

Pregunta 7	SI	NO	Esta en desarrollo	Total
¿En su organización existe una unidad que se dedica solo a la gestión de riesgos)	9	69	2	80

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

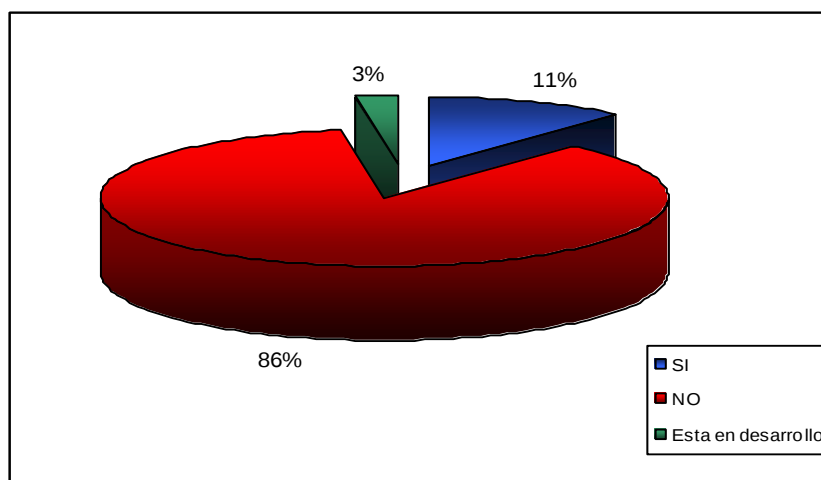


Gráfico 7 Distribución de frecuencia porcentual acerca de la existencia una unidad que se dedica solo a la gestión de riesgos

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Los resultados indican que la opinión de la tendencia más determinante 86% considerando que no existe una unidad que se dedica solo a la gestión de riesgos, 11% que si existe y 3% opinan que se encuentra en desarrollo.

El poder contar con un ente administrativo que se dedique exclusivamente desde el punto de vista técnico-administrativo, resultaría de gran valor, ya que permitirá generar acciones más concretas y especializadas en la gestión integral de los riesgos. Se infiere que en el negocio las actividades relacionadas con la gestión de riesgo son realizadas por unidades puntuales de forma aislada, sin existir una relación entre la

apreciación y tratamiento de los riesgos específicos evaluados, lo que no permite tener un conocimiento holístico de cuales son los posibles riesgos que afectarían el logro de los objetivos de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.

Cuadro 10 Distribución de frecuencia absoluta acerca del número de personal asignado directamente a la gestión de riesgos

Pregunta 8	No hay personal asignado	Menos de 5	Entre 5 y 15	Menos de 15	Total
¿En su organización, cual es el numero de personas asignado directamente a la gestión de los riesgos)	12	62	0	6	80

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

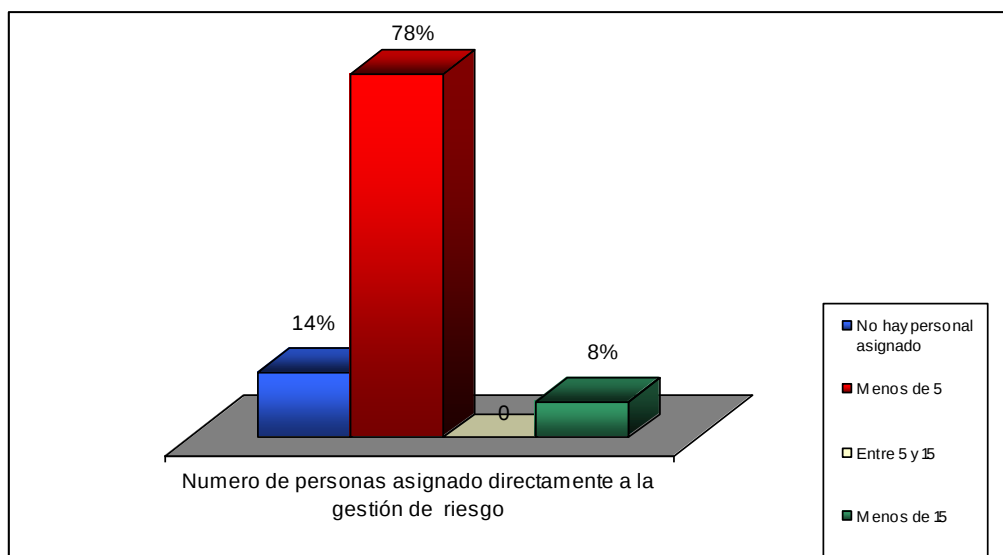


Gráfico 8 Distribución de frecuencia porcentual acerca del número de personal asignado directamente a la gestión de riesgos

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Los encuestados en su mayoría 78%, consideran que el número de personal asignado directamente a la gestión de riesgos es menor a cinco, para este análisis es necesario considerar las características de la Dirección

Ejecutiva de Producción Oriente, como ya se ha señalado es un negocio conformado por una serie de macroprocesos entre los cuales se encuentran: Desarrollo de Producción de los Yacimientos, Perforación y Rehabilitación de pozos, Ejecución de Operaciones de Subsuelo, Operaciones de activos de Producción, Almacenamiento, Transporte de Petróleo y Entrega de gas. Es una Dirección de grandes dimensiones, por lo que debe contar con un proceso de gestión de riesgos a nivel estratégico, que permita identificar, analizar, evaluar, tratar y realizar el seguimiento y revisión de los posibles riesgos que afecte la producción de crudo y gas asociado en el negocio.

Cuadro 11 Distribución de frecuencia absoluta acerca de si la organización cuenta con alguna metodología para gestionar riesgo

Pregunta 9	SI	NO	Esta en desarrollo	Total
¿Su organización cuenta con alguna metodología para gestionar riesgos?	51	24	5	80

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

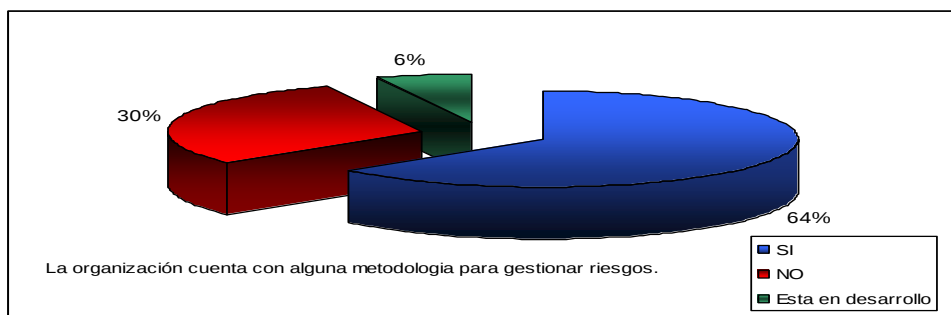


Gráfico 9 Distribución de frecuencia porcentual acerca de si la organización cuenta con alguna metodología para gestionar riesgo
Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Se evidencia que 64% de los encuestados han opinado que la organización si cuenta con una metodología para gestionar riesgo, 30% opina que no y 6% que esta en desarrollo. Como se menciona anteriormente la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente tiene documentado la gestión

de los riesgos en materia de Seguridad y Salud Ocupacional, Ambientales y confiabilidad, por lo que existen planes y programas para la gestión de estos riesgos específicos.

Cuadro 12 Distribución de frecuencia absoluta acerca del tipo de gestión que permite la metodología para gestionar riesgo

Pregunta 10	Gestionar riesgos integrales	Gestionar riesgos específicos	Total
En caso de ser afirmativo la respuesta de la pregunta # 10 la metodología permite:	19	32	51

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

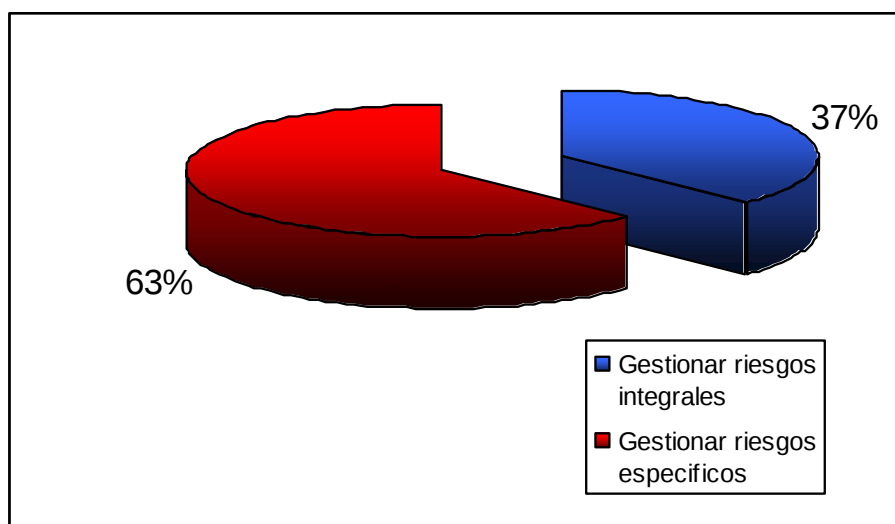


Gráfico 10 Distribución de frecuencia porcentual acerca del tipo de gestión que permite la metodología para gestionar riesgo

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

El 63% de las personas encuestadas consideran que se realiza una gestión de riesgos específicos y el 37% una gestión de riesgo integral. Se evidencia con estos resultados que se tiene conocimientos de los tipos de riesgos evaluados actualmente en la Dirección, y de la necesidad de generar herramientas que permitan realizar una gestión de riesgo desde todos los

ámbitos de la organización considerando los aspectos financiero, instalaciones, personas, operaciones, tecnología, sociales, entre otros.

Cuadro 13 Distribución de frecuencia absoluta acerca de las actividades de la gestión de riesgo

Pregunta 11		Delimitación de roles y responsabilidades	Sistema de indicadores de riesgos	Medición y cuantificación de riesgos	Matriz de riesgos de la organización	Capacidad y concientización de los riesgos
¿Cuál es el estado actual de las siguientes actividades de la gestión de riesgos? Marca con el número correspondiente (permite selección múltiple) (1) No existe; (2) Comenzando; (3) Implantada parcialmente; (4) Implantación completa	1	20	30	9	10	16
	2	28	10	12	12	24
	3	12	30	50	48	24
	4	20	10	9	10	16
Total		80	80	80	80	80

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

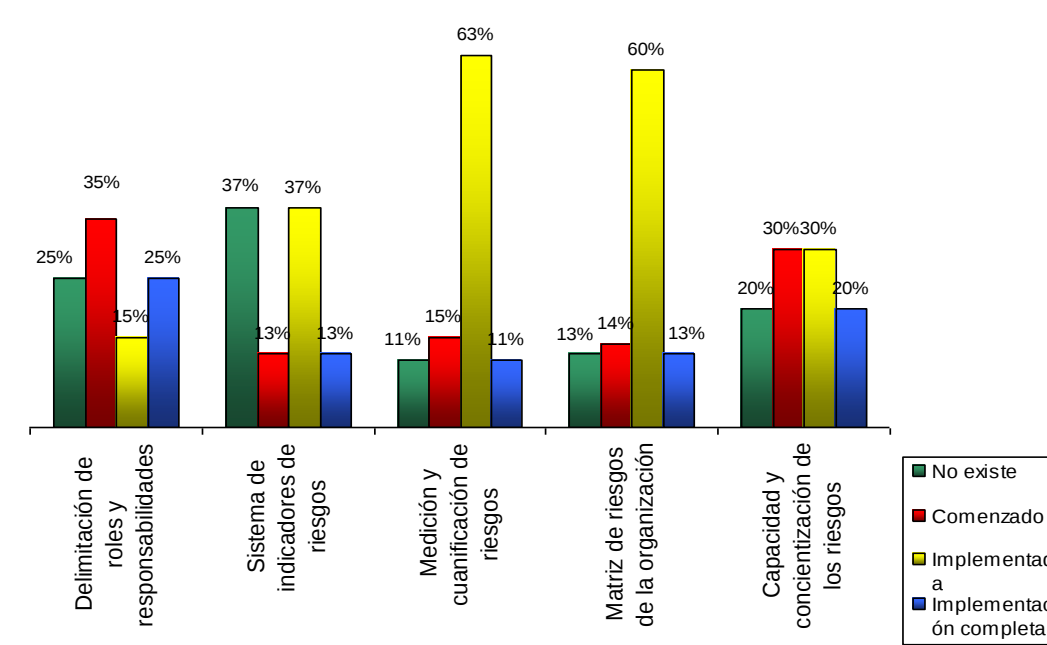


Gráfico 11 Distribución de frecuencia porcentual acerca de las actividades de la gestión de riesgo

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Estos resultados representan las actividades de la gestión de riesgo para establecerlas se procedió a aplicar cinco proposiciones obteniéndose los siguientes resultados:

Proposición referida a delimitación de roles y responsabilidades, los resultados no indican una tendencia fuerte, un 25% de las personas encuestadas indican que no existe una delimitación clara de roles y responsabilidades, un 35% opina que se está comenzando, 15% opina que se está implementando y un 25% se tiene una implementación completa. El compromiso de la alta dirección y los supervisores es clave para el éxito de cualquier programa de gestión de riesgos, por lo que es de suma importancia tener claramente definido los responsables de la implementación de este tipo de sistema de gestión.

La segunda proposición plantea la *existencia de sistema de indicadores de riesgos*, los resultados presentan que existe una polarización entre las categorías no existe e implementado 37% cada una y comenzando e implementado totalmente ambas con 13% cada una. Los indicadores de gestión de riesgo permiten establecer los niveles de control de las incertidumbres hacia el logro de los objetivos, para así poder determinar el éxito o fracaso de la gestión y además poder establecer a partir de los resultados procesos de retroalimentación con el fin de mejorar los procesos, se evidencia la necesidad de establecer indicadores de gestión de riesgos y revisar los ya existentes.

La tercera proposición va en torno a medición y cuantificación de riesgos, se obtuvo que un alto porcentaje de los encuestados 63% manifiesta que esta actividad está implementada, 15% comenzando la implementación, 11% que no existe y otro 11% implementación completa. Es importante para

la gestión de riesgo determinar las causas y fuentes de riesgo así como las consecuencias del riesgo para poder determinar con los resultados del modelamiento del análisis, determinando qué riesgos se deben tratar y tener prioridad. Como se menciono anteriormente se tiene metodologías de apreciación y tratamientos de riesgos específicos que permiten la cuantificación y medición de los mismos.

Como cuarta proposición tenemos matriz de riesgo de la organización, la mayoría (60%) manifestó que se encuentra implementada, estos resultados están en concordancia con la proposición anterior ya que una vez evaluados los riesgos, se debe construir un instrumento que permita de forma gráfica esquematizar los niveles de riesgos presente para permitir actuar ante las amenazas más inminentes.

Quinta y ultima proposición capacitación y concientización de los riesgos, los resultados obtenidos han considerado que esta entre implementado y comenzando el proceso esto se presenta en 30% cada uno, y 20% para cada categoría entre no existe e implementación completa. Es importante considerar a la capacitación como una herramienta fundamental dentro de la implementación de un proceso de gestión de riesgo, ya que permite conocer los riesgos de manera eficiente y ordenarlos para un buen análisis y gestión. Así a través de la capacitación en la gestión de riesgos permite alcanzar ciertos objetivos y tomar conciencia de las amenazas causadas por los riesgos, ser capaz de manejar los riesgos dentro de la organización, tener la capacidad de asignar y hacer uso efectivo de los recursos para tratar el riesgo.

Cuadro 14 Distribución de frecuencia absoluta acerca de los principales impulsores de la gestión de riesgo en su organización

Pregunta 12	Presiones legales	Incremento en los niveles de riesgos de seguridad de la información	Mayor interés en la gestión de riesgos por parte de la alta gerencia	Incremento en los niveles de riesgo accidental	Incremento en los niveles de riesgos políticos	Incremento en los niveles de impacto ambiental	Perdidas en la organización	Reducción de costos	Niveles de satisfacción de los clientes	Total
Seleccione los principales impulsores de la gestión de riesgos en su organización.	5	4	34	3	0	3	5	3	16	80

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

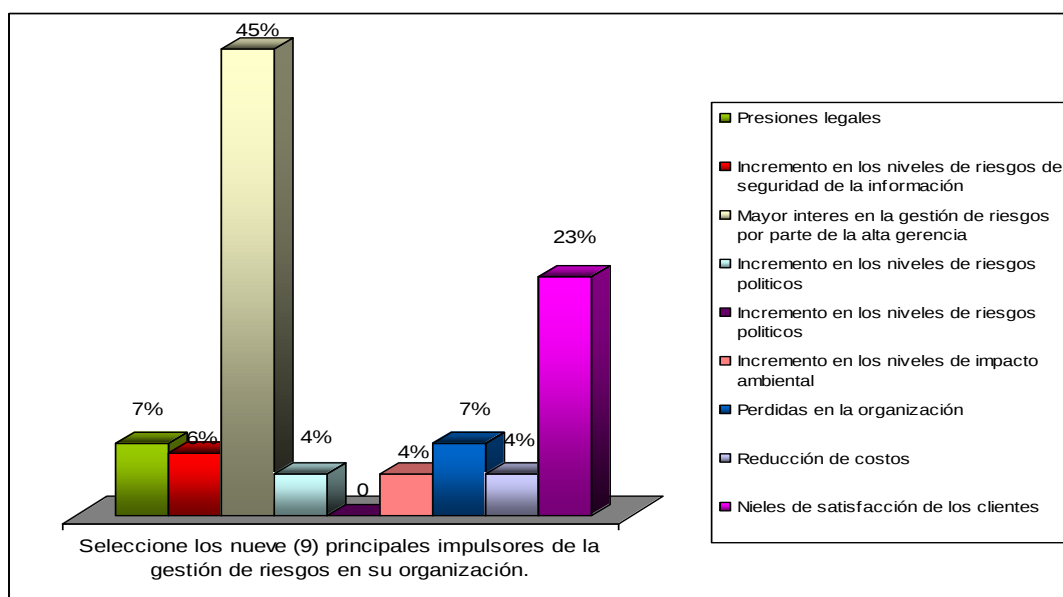


Gráfico 12 Distribución de frecuencia porcentual acerca de los principales impulsores de la gestión de riesgo en su organización

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Los resultados dejan evidencia que los impulsores de la gestión de riesgo que mayor aporta valor es interés en la gestión de riesgo por parte de la alta gerencia con 45% y en segundo orden con 23% niveles de satisfacción de los clientes.

El reconocimiento de la importancia de la gestión de riesgos por parte de la alta gerencia se constituye en el mayor potenciador, ya que la alta dirección debe demostrar y fortalecer a la organización con su compromiso en la implementación de este tipo de sistema de gestión mediante el establecimiento de objetivos claros de gestión de riesgos vinculados a otros objetivos de la organización, además de la incorporación de los aspectos de apreciación y tratamiento de los riesgos en la política del negocio, con la finalidad de consolidar una cultura preventiva mediante el pensamiento y la toma de decisiones basadas en riesgo.

Cuadro 15 Distribución de frecuencia absoluta acerca de los factores que afectarían el desarrollo de una metodología para la Gestión Integral de Riesgos

Pregunta 13	La cultura de gestión de riesgos y control	Gestionar los riesgos según las políticas establecidas en la organización	Coordinar la gestión de riesgos con las funciones de control existentes	Motivación de la alta dirección	Disposición de recursos para el tratamiento de los riesgos	Total
Clasifique de acuerdo a su grado de importancia, cuales son los factores que afectarían al desarrollo de una metodología para la Gestión Integral de Riesgos.	15	0	7	40	18	80

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

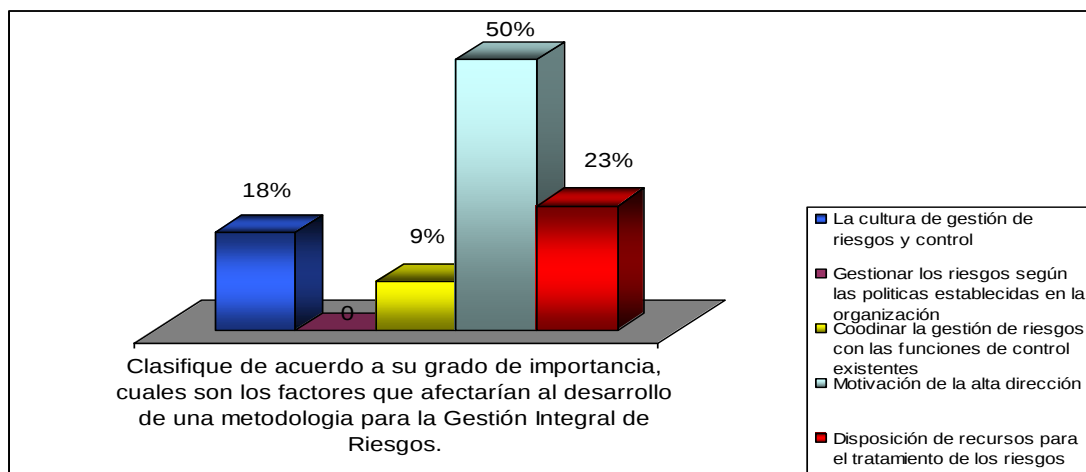


Gráfico 13 Distribución de frecuencia porcentual acerca de los factores que afectarían el desarrollo de una metodología para la Gestión Integral de Riesgos

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Al consultarle a los encuestados acerca de los factores que afectarían el desarrollo de una metodología para la Gestión Integral de Riesgos, ellos consideran como más determinante la *motivación de la alta dirección* con 50%, seguido por *disposición de recursos para el tratamientos de los riesgos* con 23%, *La cultura de gestión de riesgo y control* con 18% y por ultimo *Gestionar los riesgos según las políticas establecidas en la organización*.

Estos resultados se encuentran en correspondencia con el estudio de los resultados anteriores, en cuanto a la importancia del liderazgo de la alta dirección para la implementación exitosa de la gestión de riesgos. También es importante señalar que los recursos también son determinante para poder concretar la gestión de riesgo y la construcción de una cultura de prevención y control de incertidumbre.

4.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE PRODUCCIÓN ORIENTE QUE TIENE

MAYOR IMPACTO SOBRE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DEL NEGOCIO

Realizado el diagnostico para caracterizar la situación actual de la gestión de riesgo en Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, se procedió a aplicar las herramientas de análisis de contexto organizacional, Análisis FODA, Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) con las cuales se pudieron analizar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades) del entorno para el aprovechamiento de las oportunidades, con la finalidad de mejorar el desempeño en la gestión de riesgos.

Para ello se elaboró una lista de elementos relacionados con los factores internos y externos de la dirección, ponderando los mismos de acuerdo al grado de importancia y el impacto que ejerce, desde cero impacto hasta muy alto impacto; finalmente se seleccionó los elementos que obtuvieron mayor ponderación.

Cuadro 16 Tabla de Análisis Interno de la Gestión de Riesgo

Fortalezas	Debilidades
El apetito de riesgo esta claramente definido en las áreas específicas de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad de equipos e impulsa la toma de decisiones	Las metodologías aplicadas para gestionar riesgos esta dirigida hacia la apreciación y tratamiento de riesgos específicos y no de forma integral.
El negocio cuenta con personal de alta competencia y proactivo.	Los gerentes, líderes y superintendentes no tienen conocimientos solidos del tema de Gestión de Riesgos bajo el enfoque de la norma ISO 31000.
Se reconocen los procesos de gestión de riesgo como procesos donde se involucra la toma de decisiones	No se invierten los recursos suficientes para la implementación de la gestión de riesgos en los procesos medulares del negocio.
La evaluación y control de riesgos en la organización se realiza bajo un marco de trabajo, metodologías y escalas de riesgos comunes	No existe una unidad que se dedica solo a la gestión de riesgos

Existe un balance adecuado entre riesgo y oportunidad en las decisiones de la organización	El numero de personas asignado directamente a la gestión de los riesgos no es suficiente
La alta gerencia reconoce que los elementos más importantes de la gestión de riesgos son las actitudes, competencia y comportamiento del personal de la organización	No existe una clara definición de roles y responsabilidades
La organización tiene una metodología para el abordaje de riesgos específicos en el área de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad de equipos.	Deben generarse indicadores de gestión de riesgos que permitan el control y la retroalimentación del proceso
Se generan matrices de riesgos específicos asociadas a las área de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad	No existe un plan de capacitación en materia de gestión de riesgos
Existe un mayor interés por la gestión de los riesgos por parte de la alta gerencia	No se posee una cultura de prevención de riesgos

Fuente: Elaborada por la autora, mayo 2018

Cuadro 17 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Matriz de evaluación de factores interna (MEFI)				
Factores a analizar		Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas				
1	El apetito de riesgo esta claramente definido en las áreas específicas de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad de equipos e impulsa la toma de decisiones	0,08	3	0,24
2	El negocio cuenta con personal de alta competencia y proactivo.	0,06	3	0,18
3	Se reconocen los procesos de gestión de riesgo como procesos donde se involucra la toma de decisiones	0,04	3	0,12
4	La evaluación y control de riesgos en la organización se realiza bajo un marco de trabajo, metodologías y escalas de riesgos comunes	0,05	3	0,15
5	Existe un balance adecuado entre riesgo y oportunidad en las decisiones de la organización	0,06	4	0,24
6	La alta gerencia reconoce que los elementos más importantes de la gestión de riesgos son las actitudes, competencia y comportamiento del personal de la organización	0,04	4	0,16
7	La organización tiene una metodología para el abordaje de riesgos específicos en el área de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad de equipos.	0,04	3	0,12
8	Se generan matrices de riesgos específicos asociadas a las área de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad	0,06	4	0,24
9	Existe un mayor interés por la gestión de los riesgos por parte de la alta gerencia	0,08	3	0,24
Debilidades				
1	Las metodologías aplicadas para gestionar riesgos esta dirigida hacia la apreciación y tratamiento de riesgos específicos y no de forma integral.	0,09	1	0,09
2	Los gerentes, líderes y superintendentes no tienen conocimientos sólidos del tema de Gestión de Riesgos bajo el enfoque de la norma ISO 31000.	0,07	1	0,07
3	No se invierten los recursos suficientes para la implementación de la gestión de riesgos en los procesos modulares del negocio.	0,05	1	0,05
4	No existe una unidad que se dedica solo a la gestión de riesgos	0,05	2	0,1
5	El numero de personas asignado directamente a la gestión de los riesgos no es suficiente	0,04	1	0,04
6	No existe una clara definición de roles y responsabilidades	0,05	1	0,05
7	Deben generarse indicadores de gestión de riesgos que permitan el control y la retroalimentación del proceso	0,05	1	0,05
8	No existe un plan de capacitación en materia de gestión de riesgos	0,06	1	0,06
9	No se posee una cultura de prevención de riesgos	0,03	1	0,03
Total		1		2,23

Fuente: Elaborado por la autora marzo 2018

Se observa en la matriz EFI que el resultado total ponderado es de 2,23, indica que se encuentra por debajo del promedio 2,5 de una posición estratégica uniforme. Los valores ponderados más altos, pertenecen a factores de debilidad, y a su vez poseen calificaciones que describen una debilidad mayor, como es el caso de:

- No existe una unidad que se dedica solo a la gestión de riesgos;
- Las metodologías aplicadas para gestionar riesgos esta dirigida hacia la apreciación y tratamiento de riesgos específicos y no de forma integral;
- Los gerentes, líderes y superintendentes no tienen conocimientos sólidos del tema de Gestión de Riesgos bajo el enfoque de la norma ISO 31000;
- No existe un plan de capacitación en materia de gestión de riesgos

Lo que revela que además de ser factores que reflejan carencia en la empresa, también son factores de cuidado que están impactando con fuerza perjudicialmente en el buen funcionamiento de la gestión de riesgo, y, por ello es posible apuntar que aspectos como éstos son responsables del bajo resultado ponderado obtenido en la Matriz EFI, lo que significa que la empresa se encuentra internamente débil y que presenta notables deficiencias en su posición en el mercado competitivo actual, lo cual, hace que resulte arriesgado buscar ciertas estrategias.

Sin embargo, es preciso idear estrategias ganadoras que se adapten y combatan la situación reinante en el sistema, debido a que las estrategias actuales no están aprovechando de forma eficaz las fortalezas existentes ni superan las debilidades que en este momento presenta.

Por ésta razón es fundamental que en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente se tome especial atención en crear estrategias que se aboquen a la solución de tal situación, con presencia de debilidades que no han sido controladas. Se hace muy necesario enfocarse en la planificación de actividades, la realización de acciones y el establecimiento de estrategias eficaces que permitan superar éstas debilidades y aprovechar las fortalezas para lograr un mejor funcionamiento interno.

Para completar la matriz FODA se procede al análisis de los factores Externos, Amenazas y Oportunidades. A continuación se presentan:

Cuadro 18 Tabla de Análisis Externo de la Gestión de Riesgo

Oportunidades	Amenazas
Mercado creciente	Riesgo país.
Prestigio y reconocimiento mundial	Ingreso de nuevos competidores.
Principal empresa del estado Venezolano	Obsolescencia en sistemas y tecnologías.
Disponibilidad de recursos financieros de la empresa.	Déficit de recurso humano competente producto de procesos migratorios.
Necesidad del producto	Incertidumbre de indicadores económicos para la inversión.

Fuente: Elaborada por la autora, mayo 2018

Cuadro 19 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)			
Factores a analizar	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
<i>Mercado creciente</i>	0,03	3	0,09
Prestigio y reconocimiento mundial	0,04	4	0,16
Principal empresa del estado Venezolano	0,03	3	0,09
<i>Disponibilidad de recursos financieros de la empresa.</i>	0,04	4	0,16
<i>Necesidad del servicio</i>	0,04	4	0,16
Amenazas			
Riesgo país.	0,18	1	0,18
Ingreso de nuevos competidores.	0,15	2	0,30
Obsolescencia en sistemas y tecnologías.	0,15	2	0,30
Déficit de recurso humano competente producto de procesos migratorios.	0,17	1	0,17
Incertidumbre de indicadores económicos para la inversión.	0,17	1	0,17
Total	1		1,78

Fuente: Elaborada por la autora, mayo 2018

La matriz EFE tiene un resultado total de 1,78 lo que significa que la organización está justo por debajo de la media 2,50 en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. El entorno macroeconómico no está dado para realizar cambios en la empresa y saber aprovechar las oportunidades.

Por el contrario, los factores de más alta ponderación representan amenazas para la empresa. El valor ponderado más alto es de 0,18, y su calificación es la mínima igual a uno (1), diciendo que obtuvo una respuesta desfavorable al evaluar la variable “*Riesgo país.*”, respecto a las medidas que toma la empresa para tratar de contrarrestar tal factor. Siendo ésta una variable determinante en el desenvolvimiento de la empresa, no es tomada

en cuenta en proporción a su importancia, al no realizar acciones suficientes que eviten que la vida del negocio se vea notablemente afectada en forma negativa por esta variable.

Asimismo variables como Déficit de recurso humano competente producto de los procesos migratorios, Incertidumbre de indicadores económicos para la inversión poseen ponderaciones considerables iguales al valor de 0,17. Indicando que representan factores influyentes en el entorno de la empresa, para los que se toman sólo medianas acciones a favor de atacar tales aspectos amenazadores.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente el nivel gerencial desconoce algunos aspectos relacionados con la norma ISO 31000:2010, esta norma internacional es una guía para implementar el proceso de gestión de riesgos, mediante el análisis del contexto organizacional, apreciación y tratamiento de los posibles riesgos que afecten el logro de los objetivos de la organización, por lo que se requiere de un compromiso fuerte y sostenido por parte de la Dirección del negocio, invirtiendo los recursos necesarios, apoyando el desarrollo de un plan de capacitación en materia de gestión de riesgos, con la finalidad de implementar de forma exitosa este tipo de sistema de gestión, que permitirá el tratamiento de la incertidumbre, definir las prioridades en las tomas de decisiones el logro de los objetivos, la mejora en el desempeño y la generación de una cultura preventiva en el negocio.

Actualmente en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, se aplican metodologías para el abordaje de riesgos específicos en el área de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad de equipos considerando las características de cada especialidad y tomando como base las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, por lo que se tiene un apetito de riesgos definido para estas especialidades y se generan matrices de riesgos e indicadores de gestión, que permiten la toma de decisiones por parte de los líderes de las organizaciones. A pesar de esto, el negocio no tiene una unidad o un grupo de personas en específico realizando la gestión de los riesgos, por lo que las actividades relacionadas con este proceso son realizadas por unidades puntuales de forma aislada, sin existir una relación

entre la apreciación y tratamiento de los riesgos específicos evaluados, lo que no permite tener un conocimiento global de cuáles son los posibles riesgos que afectarían el logro de los objetivos del negocio.

Con respecto al diagnóstico para caracterizar la situación actual de la gestión de riesgo en Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, se realizó la evaluación de los factores internos, donde se valoran las fortalezas y debilidades generando una matriz EFI, se obtuvo que el resultado total ponderado es de 2,23, indica que se encuentra por debajo del promedio 2,5 de una posición estratégica uniforme, lo que deja en evidencia que las estrategias actuales no están aprovechando de forma eficaz las fortalezas existentes, ni superan las debilidades que en este momento presenta, la gestión de riesgo es débil en lo interno. Igualmente se elaboró una matriz EFE para la evaluación de los factores externos (amenazas y oportunidades) en donde se tiene un resultado total de 1,78 lo que significa que la organización está justo por debajo de la media 2,5 en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Se finalizó la caracterización de la situación actual con el desarrollo de una matriz FODA en la cual se obtuvieron las estrategias que permitieron generar la propuesta de del plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente PDVSA.

5.2 RECOMENDACIONES

Implementar un sistema de gestión de riesgos basado en la norma ISO 31000, mediante el desarrollo de una metodología que permita gestionar de forma integral los riesgos, con la finalidad de generar reportes a niveles estratégicos para la toma de decisiones oportunas y asignación adecuada de los recursos.

Implementar de forma inmediata el plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente PDVSA, diseñado como propósito de la investigación.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1 TITULO DE LA PROPUESTA

Plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente PDVSA.

6.2 ASPECTOS GENERALES

La gestión del riesgo son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con relación al riesgo. Existe también el proceso de gestión del riesgo, que es la aplicación sistemática de políticas en la gestión del riesgo, practicas y procedimientos para las actividades de comunicación, consulta, establecimiento de contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión del riesgo. (IMNC, 2011).

De acuerdo a lo que establece la norma ISO31000. Para que la gestión de riesgos sea efectiva en una organización se debería cumplir en toda la organización con los siguientes principios:

- a. La gestión de riesgos crea y protege los valores.
- b. La gestión de riesgos es una parte integral de todos los procesos de la organización.
- c. La gestión de riesgos es parte de la toma de decisiones.
- d. La gestión de riesgos de manera explícita considera la incertidumbre.
- e. La gestión de riesgos es sistemática, estructurada y programada.
- f. La gestión de riesgos está basada en la mejor información disponible.
- g. La gestión de riesgos está hecha a la medida de la organización.

- h. La gestión de riesgos considera los factores humanos y culturales.
- i. La gestión de riesgos es transparente e incluyente.
- j. La gestión de riesgos es dinámica, reiterativa y sensible a los cambios.
- k. La gestión de riesgos facilita la mejora continua de la organización.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Proporcionar al negocio un conjunto de herramientas para la gestión de riesgo y oportunidades eficaz y eficiente.
- Generar una cultura preventiva, apoyada en el pensamiento y la toma de decisiones basadas en riesgos.
- Involucrar a la Dirección y todos los miembros de las organizaciones en el proceso de gestión de riesgo.
- Fomentar una gestión integral de riesgos.

6.4 ESTRUCTURA DEL PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES

A continuación se presenta la estructura que permite la construcción del plan de acciones estratégico para la gestión de riesgo y oportunidades:

- 1- Definición de la filosofía organizacional donde se describe la misión, visión y valores bajo los que se regirá la organización.
- 2- Análisis situacional, el cual contempla los datos generales, derivados del análisis estratégico del entorno de la empresa, que expresa los aspectos externos e internos particulares que inciden de forma directa en el rumbo estratégico.

- 3- Selección de las estrategias y las acciones que proyectan el futuro deseado
- 4- Elaboración del Plan de acción estratégico. (Ver figura 6)

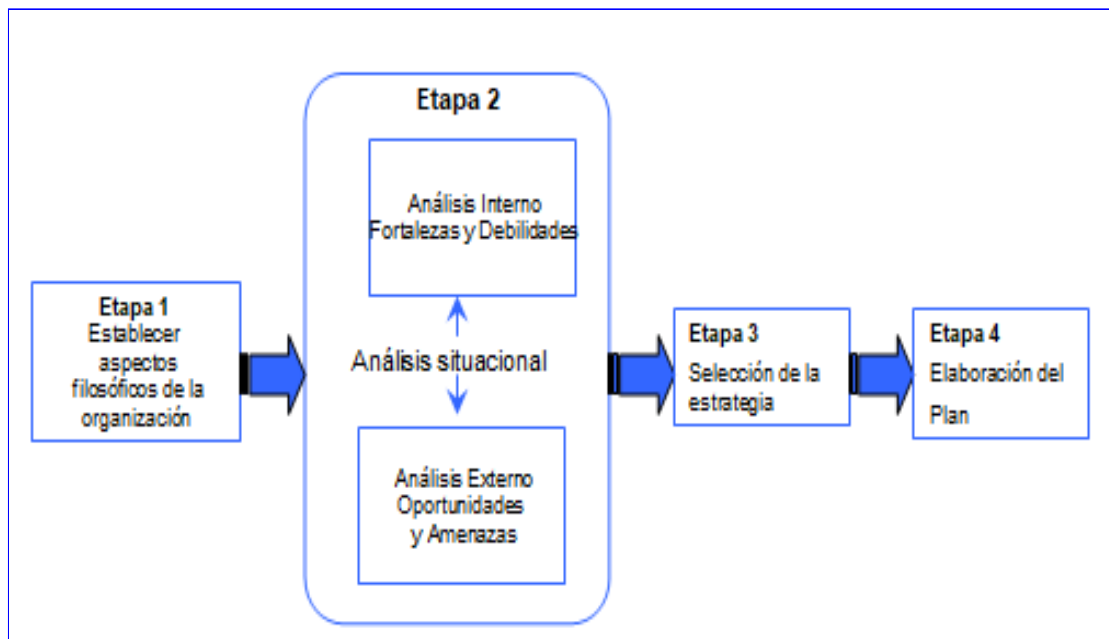


Figura 6 Estructura del Plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Etapas 1. Establecer aspectos filosóficos de la organización

La Dirección Ejecutiva de Producción Oriente (Dep Oriente) esta adscrita a la Vicepresidencia de Exploración y Producción, la cual tiene como objetivo *maximizar el valor económico a largo plazo de las reservas de hidrocarburos gaseosos y no gaseosos en el suelo patrio, garantizando la seguridad de sus instalaciones y su personal, en armonía con los venezolanos y el medio ambiente.*

Misión de la Dep Oriente:

Producir petróleo y gas asociado bajo las especificaciones requeridas por la Corporación, asegurando la potencialidad y sostenibilidad de los activos, enmarcados en el Plan Estratégico Socialista y el Sistema Integrado de Gestión, comprometidos con el cumplimiento de las leyes, decretos y regulaciones aplicables a los *procesos*, productos y servicios de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.

Visión de la Dep Oriente

Ser una Dirección Ejecutiva de Producción de petróleo y gas asociado de alto desempeño, que integre las oportunidades de desarrollo de la Corporación agregando valor al *negocio* de la energía en el lapso 2016-2025, fundamentada en la excelencia y motivación al logro de su personal, cumpliendo el marco legal y reglamentario aplicable a sus procesos, productos y servicios.

La orientación estratégica de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente (Dep Oriente) se basa fundamentalmente en los siguientes lineamientos asociados al Plan de la Patria:

- Producción de Petróleo y Gas asociado
- Gestión Financiera
- Conocimiento, Aprendizaje y Desarrollo
- Innovación y Mejora Continua

Objetivo de la Dep Oriente

Cumplir con los objetivos de producción de petróleo y gas asociado, establecidos en el plan estratégico de la Dirección Ejecutiva de Producción

Oriente, aportando al desarrollo social, industrial y productivo dentro de todas las áreas de influencia de sus operaciones (Ver Fig. 7)



Figura 7 Cadena de Valor de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente

Fuente: Manual SIG de la Dep Oriente

Etapas 2 Análisis situacional: Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades) y Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

La matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), es un instrumento que permite establecer estrategias a partir de información relacionada con la organización, y en este caso de estudio servirá de instrumento para el desarrollo del plan estratégico de riesgos y oportunidades, a continuación se presentan los resultados obtenidos:

Cuadro 20 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
F1: El apetito de riesgo esta claramente definido en las áreas específicas de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad de equipos e impulsa la toma de decisiones	D1: Las metodologías aplicadas para gestionar riesgos esta dirigida hacia la apreciación y tratamiento de riesgos específicos y no de forma integral.
F2: El negocio cuenta con personal de alta competencia y proactivo.	D2: Los gerentes, líderes y superintendentes no tienen conocimientos solidos del tema de Gestión de Riesgos bajo el enfoque de la norma ISO 31000.
F3: Se reconocen los procesos de gestión de riesgo como procesos donde se involucra la toma de decisiones	D3: No se invierten los recursos suficientes para la implementación de la gestión de riesgos en los procesos medulares del negocio.
F4: La evaluación y control de riesgos en la organización se realiza bajo un marco de trabajo, metodologías y escalas de riesgos comunes	D4: No existe una unidad que se dedica solo a la gestión de riesgos
F5: Existe un balance adecuado entre riesgo y oportunidad en las decisiones de la organización	D5: El numero de personas asignado directamente a la gestión de los riesgos no es suficiente
F6: La alta gerencia reconoce que los elementos más importantes de la gestión de riesgos son las actitudes, competencia y comportamiento del personal de la organización	D6: No existe una clara definición de roles y responsabilidades
F7: La organización tiene una metodología para el abordaje de riesgos específicos en el área de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad de equipos.	D7: Deben generarse indicadores de gestión de riesgos que permitan el control y la retroalimentación del proceso
F8: Se generan matrices de riesgos específicos asociadas a las área de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad	D8: No existe un plan de capacitación en materia de gestión de riesgos
F9: Existe un mayor interés por la gestión de los riesgos por parte de la alta gerencia	D9: No se posee una cultura de prevención de riesgos
Oportunidades	Amenazas
O1: Mercado creciente	A1: Riesgo país.
O2: Prestigio y reconocimiento mundial	A2: Ingreso de nuevos competidores.
O3: Principal empresa del estado Venezolano	A3: Obsolescencia en sistemas y tecnologías.
O4: Disponibilidad de recursos financieros de la empresa.	A4: Déficit de recurso humano competente producto de procesos migratorios.
O5: Necesidad del producto	A5: Incertidumbre de indicadores económicos para la inversión.

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Etapas 3: Selección de las estrategias

Luego de la realización el análisis externo e Interno, para conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en capítulos anteriores,

se procedió a la formulación y selección de estrategias utilizando la herramienta de la matriz FODA, para dar origen a estrategias factibles.

De acuerdo con la tabulación anterior, puede plantearse la matriz de las cuatro estrategias:

Estrategias FO: donde se usan las fortalezas internas con el aprovechamiento de las oportunidades del entorno

Estrategias FA: Utilización de las fortalezas de la organización para afrontar las amenazas del entorno.

Estrategias DO: Se plantean actividades que permite transformar las debilidades de la organización con el aprovechamiento de las oportunidades.

Estrategias DA: Técnica que permitan minimizar las debilidades con el fin de evitar las amenazas.

Cuadro 21 Estrategia FO

	Fortalezas F1: El apetito de riesgo esta claramente definido en las áreas específicas de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad de equipos e impulsa la toma de decisiones F2: El negocio cuenta con personal de alta competencia y proactivo. F3: Se reconocen los procesos de gestión de riesgo como procesos donde se involucra la toma de decisiones F4: La evaluación y control de riesgos en la organización se realiza bajo un marco de trabajo, metodologías y escalas de riesgos comunes F5: Existe un balance adecuado entre riesgo y oportunidad en las decisiones de la organización F6: La alta gerencia reconoce que los elementos más importantes de la gestión de riesgos son las actitudes, competencia y comportamiento del personal de la organización F7: La organización tiene una metodología para el abordaje de riesgos específicos en el área de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad de equipos. F8: Se generan matrices de riesgos específicos asociadas a las área de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad F9: Existe un mayor interés por la gestión de los riesgos por parte de la alta gerencia
Oportunidades	Estrategia FO
O1: Mercado creciente	FO1: Formular la implementación de un sistema de gestión integral de riesgos basado en la Norma ISO 31000 FO2: Administrar los riesgos institucionales mediante el desarrollo de una herramienta que permita realizar la apreciación, tratamiento y control de los riesgos de forma integral, con el fin de prevenir y mitigar los eventos generados por su materialización
O2: Prestigio y reconocimiento mundial	
O3: Principal empresa del estado Venezolano	
O4: Disponibilidad de recursos financieros de la empresa.	
O5: Necesidad del producto	

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Cuadro 22 Estrategia FA

Fortalezas	
F1: El apetito de riesgo esta claramente definido en las áreas específicas de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad de equipos e impulsa la toma de decisiones	
F2: El negocio cuenta con personal de alta competencia y proactivo.	
F3: Se reconocen los procesos de gestión de riesgo como procesos donde se involucra la toma de decisiones	
F4: La evaluación y control de riesgos en la organización se realiza bajo un marco de trabajo, metodologías y escalas de riesgos comunes	
F5: Existe un balance adecuado entre riesgo y oportunidad en las decisiones de la organización	
F6: La alta gerencia reconoce que los elementos más importantes de la gestión de riesgos son las actitudes, competencia y comportamiento del personal de la organización	
F7: La organización tiene una metodología para el abordaje de riesgos específicos en el área de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad de equipos.	
F8: Se generan matrices de riesgos específicos asociadas a las área de seguridad, salud ocupacional, ambiente y confiabilidad	
F9: Existe un mayor interés por la gestión de los riesgos por parte de la alta gerencia	
Amenazas	Estrategia FA
A1: Riesgo país.	FA1: Establecer programas de actualización en materia de la gestión de riesgos y oportunidades.
A2: Ingreso de nuevos competidores.	
A3: Obsolescencia en sistemas y tecnologías.	FA2: Desarrollar campañas de sensibilización hacia el desarrollo de una cultura organizacional preventiva, enfocada en el pensamiento y la toma de decisiones basada en riesgo.
A4: Déficit de recurso humano competente producto de procesos migratorios.	
A5: Incertidumbre de indicadores económicos para la inversión.	

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Cuadro 23 Estrategias DO

Debilidades	
D1: Las metodologías aplicadas para gestionar riesgos esta dirigida hacia la apreciación y tratamiento de riesgos específicos y no de forma integral.	
D2: Los gerentes, líderes y superintendentes no tienen conocimientos solidos del tema de Gestión de Riesgos bajo el enfoque de la norma ISO 31000.	
D3: No se invierten los recursos suficientes para la implementación de la gestión de riesgos en los procesos medulares del negocio.	
D4: No existe una unidad que se dedica solo a la gestión de riesgos	
D5: El numero de personas asignado directamente a la gestión de los riesgos no es suficiente	
D6: No existe una clara definición de roles y responsabilidades	
D7: Deben generarse indicadores de gestión de riesgos que permitan el control y la retroalimentación del proceso	
D8: No existe un plan de capacitación en materia de gestión de riesgos	
D9: No se posee una cultura de prevención de riesgos	
Oportunidades	Estrategias DO
O1: Mercado creciente	DO1: Realizar un proceso de formación dirigido al nivel gerencial en materia de gestión integral de riesgo con el enfoque de la norma ISO 31000 DO2: Diseñar una propuesta para la creación de un proceso a nivel estratégico para la gestión de riesgo en la Dep Oriente.
O2: Prestigio y reconocimiento mundial	
O3: Principal empresa del estado Venezolano	
O4: Disponibilidad de recursos financieros de la empresa.	
O5: Necesidad del producto	

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Cuadro 24 Estrategias DA

Debilidades	
D1: Las metodologías aplicadas para gestionar riesgos esta dirigida hacia la apreciación y tratamiento de riesgos específicos y no de forma integral.	
D2: Los gerentes, líderes y superintendentes no tienen conocimientos solidos del tema de Gestión de Riesgos bajo el enfoque de la norma ISO 31000.	
D3: No se invierten los recursos suficientes para la implementación de la gestión de riesgos en los procesos modulares del negocio.	
D4: No existe una unidad que se dedica solo a la gestión de riesgos	
D5: El numero de personas asignado directamente a la gestión de los riesgos no es suficiente	
D6: No existe una clara definición de roles y responsabilidades	
D7: Deben generarse indicadores de gestión de riesgos que permitan el control y la retroalimentación del proceso	
D8: No existe un plan de capacitación en materia de gestión de riesgos	
D9: No se posee una cultura de prevención de riesgos	
Amenazas	Estrategia DA
A1: Riesgo país.	DA1: Realizar un programa de desarrollo de identidad preventiva
A2: Ingreso de nuevos competidores.	
A3: Obsolescencia en sistemas y tecnologías.	
A4: Déficit de recurso humano competente producto de procesos migratorios.	
A5: Incertidumbre de indicadores económicos para la inversión.	

Fuente: Elaborado por la autora, mayo 2018

Establecidas las estrategias se procede a proponer el Plan de acciones estratégicas para la gestión de riesgo y oportunidades.

Cuadro 25 Plan de Acción Estratégico

Estrategia	Área sensible	Procesos:	Responsable:	Como se va a aplicar:	Los resultados que se esperan:
FO1: Formular la implementación de un sistema de gestión integral de riesgos basado en la Norma ISO 31000	Gestión de Riesgo. ISO 31000	1) Se establecerá y desarrollará el marco teórico de la ISO31000 Gestión del Riesgo. 2) Se establecerá la metodología de trabajo (Marco de Trabajo - Framework) en función de la norma ISO31000 Gestión del Riesgo. 3) Se valorará los riesgos, con la asistencia de la ISO31010 (Herramientas). 4) Se aplicará el marco teórico y la metodología de trabajo en la empresa. 5) Se definirá la matriz de riesgos y sus tratamientos. 6) Se generará una priorización de los riesgos detectados. 7) Se establecerán los criterios para la persistencia y mantenimiento en el tiempo.	Dirección, Gerentes, Líderes y Superintendentes de las gerencias asociadas a los procesos medulares de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente	Realización de reuniones. Emisión de Memorándum de compromisos Entrega de informe de avance del procesos	Generar una metodología para la gestión integral de riesgos alineada con el contexto interno y externo de la organización, que permita tener trazabilidad de los resultados consistentes, comparables y fiables, y este fundamentada en la norma ISO 31000

Estrategia	Área sensible	Procesos:	Responsable:	Como se va a aplicar:	Los resultados que se esperan:
FO2: Administrar los riesgos institucionales mediante el desarrollo de una herramienta que permita realizar la apreciación, tratamiento y control de los riesgos de forma integral, con el fin de prevenir y mitigar los eventos generados por su materialización	Sistemas de información	1) La Dirección de la Dep Oriente realizara mesas de trabajo con la participación de los lideres de los procesos medulares y especialista de gestión de riesgos específicos (Seguridad, salud ocupacional, ambiente, confiabilidad, procesos, finanzas, seguridad física y lógica, planificación, entre otros) 2) Durante el desarrollo de la mesa de trabajo se aplicara la metodología de Gestión Integral de Riesgos, mediante la aplicación de la técnica de brainstorming - tormenta de ideas, iniciando con el establecimiento del contexto de la organización, para posteriormente realizar la identificación, análisis y evaluación de los riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos planteados por el negocio. La Dirección en conjunto con los líderes de los procesos deben confrontar los resultados del análisis y evaluación del riesgo para definir el tratamiento y control de los mismos.	Dirección, Gerentes, Lideres y Superintendentes de las gerencias asociadas a los procesos medulares de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente	Realización de mesas de trabajo. Presentación de resultados de la evaluación de los riesgos y mecanismos de control	Identificar, valorar y controlar todos los posibles riesgos que afecten el cumplimiento del objetivo del negocio de Producción de Petróleo y gas asociado, evidenciando todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

Estrategia	Área sensible	Procesos:	Responsable:	Como se va a aplicar:	Los resultados que se esperan:
FA1: Establecer programas de actualización en materia de la gestión de riesgos y oportunidades.	Capacitación y concientización	Diseñar un programa de capacitación para todo el personal de la Dep Oriente, con el siguiente contenido básico: - Antecedentes, definiciones, principios de la Gestión de Riesgos. - Definición de Marco de trabajo de la Gestión de Riesgos. - Herramientas para el Análisis del Contexto Organizacional. - Identificación, análisis, evaluación, tratamiento y control de los riesgos. - Técnicas de evaluación del riesgo (ISO 310010) - Definición de las opciones de tratamiento de riesgo a mediano y largo plazo. - Comunicación del Riesgo - Seguimiento y revisión.	Gerencia de Formación y Capacitación de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente Gerentes, Lideres y Superintendentes de las gerencias asociadas a los procesos medulares de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente	Según elementos establecidos en el plan de capacitación	-Conocer cuáles son los principios que rigen la norma ISO 31000 “Gestión de Riesgos” dentro de las empresas. -Saber identificar cuáles son los riesgos que afectan a las empresas y cuál es su naturaleza dentro de los distintos ámbitos donde pueden producirse. -Proporcionar las herramientas necesarias para la correcta Gestión de los Riesgos. - Entender y administrar el cambio de cultura empresarial en lo que respecta a la gestión de riesgos. -Familiarizarse con el proceso de la Gestión de Riesgos.

Estrategia	Área sensible	Proceso	Responsable:	Cómo se va aplicar	Los resultados que se esperan:
FA2: Desarrollar campañas de sensibilización hacia el desarrollo de una cultura organizacional preventiva, enfocada en el pensamiento y la toma de decisiones basada en riesgo.	Sensibilización y motivación	1) Fijar reuniones semanales en las cuales se presenten información referente al proceso de gestión de riesgos. 2). Realizar ciclo de charlas semanales en referencia al procesos de gestión integral de riesgos. 3). Promocionar a través de la emisión de correos institucionales para dar a conocer las bondades de la gestión integral de riesgo. 4) Realizar actividades de integración entre lo procesos que conforman la Dep Oriente con la finalidad de promover el trabajo en equipo y la importancia de la cultura preventiva para el logro de los objetivos del negocio.	Gerentes, Líderes y Superintendentes de las gerencias asociadas a los procesos medulares de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente	Uso de técnica comunicacionales: Internet, correos institucionales, Reuniones periódica Charlas Actividades de integración	Sensibilizar y concienciar a los trabajadores sobre la importancia de la prevención de riesgos, acercando las actividades y prácticas preventivas a todos los profesionales y fomentar hábitos resilientes con el objetivo de conseguir entre todos un entorno de trabajo con menor incertidumbre.

Estrategia	Área sensible	Proceso	Responsable:	Cómo se va aplicar	Los resultados que se esperan:
DO1: Realizar un proceso de formación dirigido al nivel gerencial en materia de gestión integral de riesgo con el enfoque de la norma ISO 31000	Formación gerencial	Formar al personal gerencial para la implementación de sistema de gestión integral de riesgo ibasado en la ISO 31000, entre los aspectos a desarrollar estar: 1. Comunicación y Consulta 2. Establecimiento del Contexto 3. Evaluación de riesgos (risk assessment) 4 Identificación de Riesgos 5 Análisis de Riesgos 6 Calificación de Riesgos (risk evaluation) 4. Tratamiento de Riesgos 5. Monitoreo y Revisión 6- Generación de Reportes de evaluación de riesgos 7- Liderazgo en la Gestión de Riesgo. 8- Importancia de la Gestión de Riesgos a nivel Mundial.	Gerentes, Lideres y Superintendentes de las gerencias asociadas a los procesos medulares de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente	Cursos	Adquisición de conocimiento para el análisis y interpretación de los resultados obtenidos durante el proceso de apreciación de los riesgos, con la finalidad de generar estrategias preventivas que puedan controlar aquellos riesgos que afecten los logros de los objetivos. Apoyar el establecimiento de una Cultura preventiva en la Dep Oriente, mediante la asignación de los recursos necesarios para la implantación de un sistema de gestión de riesgos en los procesos medulares del negocio.

Estrategia	Área sensible	Proceso	Responsable:	Cómo se va aplicar	Los resultados que se esperan:
DO2: Diseñar una propuesta para la creación de un proceso a nivel estratégico para la gestión de riesgo en la Dep Oriente	Creación de Departamento de Gestión de Riesgo	Activar el proceso de diseño y desarrollo organizacional (RRHH), para elevar una propuesta de creación de una Gerencia que se dedique exclusivamente a la gestión de riesgos en la dirección, integrada por equipo de trabajo con alto conocimiento en gestión de riesgo y que permitan atender las necesidades de la organización, además que pueda ser dotado de asignación presupuestaria y financiera para la ejecución de las distintas actividades	Dirección Ejecutiva de Producción Oriente Gerencia de Recursos Humanos de la Dep Oriente.	Realización de reuniones. Emisión de Memorándum de solicitud de creación de la Gerencia Entrega de informe de la importancia de la creación de una Gerencia de Riesgos en la Dep Oriente.	Contar con personal formado e idóneo, suficiente y ajustado a las características de la Dirección para que se puedan desarrollar de forma eficaz y eficiente las actividades de gestión de riesgo.

Estrategia	Área sensible	Proceso	Responsable:	Cómo se va aplicar	Los resultados que se esperan:
DA1: Realizar un programa de desarrollo de identidad preventiva	Cultura preventiva	1) Declaración de elementos filosóficos institucionales (Visión, misión, valores, políticas y procesos de trabajo) enmarcados en una efectiva y eficiente gestión integral de riesgo. 2) Generar procesos de participación en actividades relacionadas con la gestión integral de riesgo y oportunidades, que permita el poder construir lazos de cooperación e identificación 3) Elaborar estrategias comunicativas que permitan la divulgación en todos los niveles de la organización en materia cultura preventiva. 4) Realizar una revisión de los valores institucionales e incorporar aspectos asociadas a la cultura preventiva como lo son el pensamiento y la toma de decisiones basada en riesgos.	Gerentes, Lideres y Superintendentes de las gerencias asociadas a los procesos medulares de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente Gerencia de Asuntos Públicos de la Dep Oriente	Uso de técnica comunicacionales: Medios audiovisuales, Internet, correos institucionales Actividades donde se muestre el compromiso de la alta dirección y se promocióne la importancia de la cultura preventiva dentro del negocio. Plan Comunicacional promoviendo los valores de la organización y la cultura preventiva.	Identificación de los empleados con la empresa y sus valores institucionales, generando sentido de pertenencia y compromiso hacia ella. Generar en todos los trabajadores del negocio un cambio en su forma de actuar en el trabajo frente a los riesgos que este entraña. Liderazgo visible, comprometido, colaborativo, permanente y participativo en la prevención de riesgos por parte de todos los gerentes, lideres (líneas de mando). Creación de un clima laboral agradable que fomente la aceptación, la participación, la resolución constructiva de los problemas, el compromiso y la creatividad.

BIBLIOGRAFIA

- Alexander S.A. Manual para documentar Sistemas de Calidad, primera edición, Prentice H, México, 1999.
- Barbieri, M. (1986). La previsión humana y social. Roma: Pontificia Universitá Gregoriana.
- Becerra Lois, Francisco. (2004). Evolución del desarrollo socio económico a escala territorial: el caso de la provincia de Cienfuegos. Universidad de La Habana, Ciudad Habana.
- Blake, Oscar J. (1997). La Capacitación, un Recurso Dinamizador de las Organizaciones. Madrid: Macchi.
- Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. México, Editorial Mc Graw Hill, 3° edición, 2002.
- Feigembaun, . V. (1991). Key Systems Activities for Total Quality Control. En A. V. Feigembaun, Total Quality Control (pág. 94). Estados Unidos: McGraw-Hill
- Icontec, Guía para la implementación de ISO 9000 en empresas de servicios, Colombia.
- Icontec, NTC. ISO 9001 (Segunda actualización), Sistema de gestión de calidad, requisitos, Colombia.
- International Organization for Standardization (ISO). (2008). 1.2 Aplicación. En ISO 9001:2008
- Hochman, Elena. Técnicas de Investigación Documental. México, Editorial Trillas, 6° edición, 1993.
- Ivancevich, John M. Gestión: Calidad y competitividad, Madrid : McGraw-Hill Interamericana, Madrid España. 1997
- Nava, C.V y Jiménez, V.A, ISO 9000-2000, Estrategias para implementar la norma de calidad para la mejora continua, Editorial Limusa, México 2002.
- NM ISO/TR 31004: 2016 Gestión del Riesgo – Guía para la implantación de los ISO 31000. Primera Edición.

Sabino, Carlos.). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Panapi. Caracas – Venezuela. 2007

Sampieri, R.. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. México. 1996

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. FEDUPEL. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 4º Edición 2011

UNE-EN 31000:2010.Gestión del Riesgos. AENOR

UNE- EN 31010: 2011. Gestión del Riesgos – Técnicas de apreciación del riesgo. AENOR

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LOS
RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

**CASO: Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, PDVSA - ESTADO
MONAGAS 2017**

**Instrumento dirigido al personal que ocupa los cargos de Gerente,
Líderes y Superintendentes de los Procesos Medulares de la Dirección
Ejecutiva de Producción Oriente.**

El siguiente cuestionario pretende conocer cuál es la percepción en relación a la gestión de los riesgos y oportunidades dentro de los procesos medulares de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.

Gracias por su colaboración
Atentamente,
Ing. Mariguel Rojas

1- ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el tema de Gestión de Riesgos bajo el concepto de ISO 31000?

- Comprendo completamente ()
- Tengo nociones ()
- No conozco sobre el tema ()

2- ¿En que es más utilizada la gestión de riesgos dentro de una organización? Marca con una X (solo una respuesta)

- Toma de decisiones ()

- Auditoria ()
- Seguridad ()
- Generación de Informes de gestión ()
- Seguros ()
- No usado ()

3- ¿Cómo compararía ISO 31000 "Gestión de Riesgos" con otras referencias, guías y estándares de Gestión de Riesgos? (solo una respuesta)

- Es peor
- Es bastante similar
- Es mejor
- Sin opinión

4- ¿Cuál de las siguientes definiciones de RIESGO es la que mejor refleja su entendimiento del término? Marca con una X (solo una respuesta)

- Efecto de incertidumbre en los objetos.....
- Combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias.....
- Combinación de la probabilidad de ocurrencia de un daño y la severidad de éste.....
- Posibilidad de que un suceso tenga impacto en los objetivos.....
- Sucesos que pudieran tener un impacto negativo en la organización.....
- Exposición a la posibilidad de daño o lesión.....
- Peligro o posibilidad de pérdida.....
- Oportunidad de obtener beneficios o incrementar ingresos.....
- Cantidad de dinero que la organización podría perder.....
- Ninguno de los anteriores.....

5- ¿Cuál de los siguientes modelos de Gestión de Riesgos son utilizados en su organización? Marca con una X (permitida selección múltiple)

- ISO 27001 "Seguridad en la información".....
- CEI/IEC 62198 "Manejo de riesgos en Proyectos".....
- ISO 31010 "Técnicas de apreciación de riesgos".....

- COBIT “Control de riesgos IT”
- ISO 55000 “Gestión de activos”
- COSO “Proceso de auditoria y control interno”
- NFPA 551 “Riesgo de incendio”
- ISO 31000 “Gestión de riesgos”
- ISO 26000 “Guia de Responsabilidad Social”
- ISO 9001 “Gestión de la Calidad”
- ISO 14000 “Gestión Ambiental”
- OHSAS 18001 “Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional”

6- Indique si esta (DA) De acuerdo; (DS) Desacuerdo; (NS) No sabe, en los siguientes enunciados de gestión de riesgo en su organización: Marca con las letras indicadas (permitida selección múltiple)

- La evaluación y control de riesgos en la organización se realiza bajo un marco de trabajo, metodologías y escalas de riesgos comunes.....
- Existe un balance adecuado entre riesgo y oportunidad en las decisiones de la organización.....
- La alta gerencia reconoce que los elementos más importantes de la gestión de riesgos son las actitudes, competencia y comportamiento del personal de la organización.....
- El apetito del riesgo esta claramente definido e impulsa la toma de decisiones.....
- Existe un conocimiento de gestión de riesgos que es difundido en la organización.....
- La organización tiene una metodología para el abordaje de sus riesgos.....
- La tecnología y los procesos de gestión de riesgo son efectivos y están integrados a lo largo de la organización.....
- Se invierte muy poco dinero en la gestión de riesgo.....

7- ¿En su organización existe una unidad que se dedica solo a la gestión de riesgos? Marca con una X (solo una respuesta)

SI.....

NO.....

Esta en Desarrollo.....

8- ¿En su organización, cual es el número de personal asignado directamente a la gestión de riesgos? Marca con una X (solo una respuesta)

- No hay personal asignado.....
- Menos de 5.....
- Entre 5 y 15.....
- Mas de 15.....

9- ¿Su organización cuenta con alguna metodología para gestionar riesgo? Marca con una X (solo una respuesta)

SI.....

NO.....

Esta en Desarrollo.....

10- En caso de ser afirmativa la respuesta de la pregunta #9 la metodología permite: Marca con una X (solo una respuesta)

Gestionar riesgos integrales.....

Gestionar riesgos específicos.....

11- ¿Cuál es el estado actual de las siguientes actividades de la gestión de riesgo? Marca con el número correspondiente (permitida selección múltiple): (1) No existe; (2) Comenzando; (3) Implantada parcialmente; (4) Implantación completa.

- Delimitación de roles y responsabilidades.....
- Sistema de indicadores de riesgos.....
- Medición y cuantificación de riesgos.....
- Matriz de riesgo de la organización.....
- Capacitación y concientización de los riesgos.....

12- Seleccione los cinco (5) principales impulsores de la gestión de riesgo en su organización. Marca con una X (permitida solo 5 selecciones)

- Presiones Legales.....

- Incremento en los niveles de riesgo de seguridad de la información.....
- Mayor interés en la gestión de riesgo por parte de la alta gerencia.....
- Incremento en los niveles de accidentalidad.....
- Incremento en los niveles de riesgos políticos.....
- Incremento en los niveles de impacto ambiental.....
- Perdidas en la organización.....
- Reducción de costos.....
- Dificultades en ejecución de proyectos.....
- Niveles de satisfacción de los clientes.....

13- Clasifique de acuerdo a su grado de importancia, cuales son los factores que afectaría al desarrollo de una metodología para la Gestión Integral de Riesgos.

- La cultura de gestión de riesgo y control.....
- Gestionar los riesgos según las políticas establecidas en la organización.....
- Coordinar la gestión de riesgo con las funciones de control existente.....
- Motivación de la alta dirección.....
- Disposición de recursos para el tratamientos de los riesgos.....

Anexo 2 Confiabilidad del Instrumento

	Preguntas													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
ENCUESTADO 1	3	4	2	6	4	4	2	3	3	2	3	3	3	42
ENCUESTADO 2	3	4	2	6	4	4	2	3	2	3	3	3	3	42
ENCUESTADO 3	3	4	2	7	10	6	3	4	3	3	3	3	5	56
ENCUESTADO 4	3	4	2	6	4	4	2	3	3	2	3	3	3	42
ENCUESTADO 5	2	2	3	5	6	6	3	4	3	3	4	7	5	53
ENCUESTADO 6	3	4	2	6	4	4	2	3	2	2	3	3	3	41
ENCUESTADO 7	3	4	2	6	4	4	2	3	3	3	3	2	2	41
ENCUESTADO 8	3	4	2	6	4	4	2	3	2	2	3	2	3	40
ENCUESTADO 9	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	32
ENCUESTADO 10	2	3	2	3	2	3	1	3	1	2	3	3	3	31
TOTALES	28	36	22	54	45	42	22	31	23	24	30	31	32	60,44
Varianzas	0,18	0,49	0,18	1,82	4,72	1,07	0,40	0,32	0,68	0,27	0,22	2,10	1,07	13,51

Sección 1	1,03
Sección 2	0,7765
Absoluto 3	0,7765
α	
0,80	

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{St^2} \right]$$

0,53 a menos Confiabilidad nula
0,54 a 0,59 Confiabilidad
baja
0,60 a 0,65 Confiable
0,66 a 0,71 Muy Confiable
0,72 a 0,99 Excelente confiabilidad
1.0 Confiabilidad perfecta

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades. Caso: Dirección Ejecutiva de Producción Oriente filial de PDVSA
Subtítulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Rojas G. Mariguel C.	CVLAC	14.440.251
	e-mail	mariguelr@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 Inicial Apellido2., Nombre1 Inicial Nombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

plan de acciones estratégico
gestión de riesgos
incertidumbre
riesgo integral
maestría

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia General.

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

RESUMEN

El propósito de este estudio fue el diseñar un plan de acciones estratégico para la gestión de los riesgos y oportunidades en la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente PDVSA. El propósito de la gestión del riesgo es crear y proteger el valor ayudando a la organización a lograr sus objetivos, mediante la identificación y abordaje de los factores, tanto internos como externos, que dan lugar a la incertidumbre asociada con sus objetivos. El vínculo entre la eficacia de la gestión del riesgo y la contribución al éxito de la misma debe ser claramente demostrado y comunicado. El desarrollo de la investigación estuvo apoyado metodológicamente en una investigación tipo de campo - proyectiva con un nivel descriptivo, para la obtención de la información se utilizó como técnica la revisión bibliográfica, y el cuestionario; al cual se le aplicó la confiabilidad a través de alfa de Cronbach obteniéndose un α de 0,80 de excelente confiabilidad, la población está representada por ochenta (80) gerentes. Obtenidos los datos fueron ordenados y clasificados para ser posteriormente analizados, para poder concluir que el nivel gerencial desconoce algunos aspectos relacionado con la norma ISO 31000:2010, esta norma permite gestionar los riesgos en la empresa de forma efectiva, a través del desarrollo, implantación y mejora continua, cumpliendo con su objetivo que es integrar el proceso de gestión de riesgos en cada una de sus actividades.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
MARYUBETT OLLARVES	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☒ JU ☐
	CVLAC	C.I: 9281362
	e-mail	lcda.maryubett@gmail.com
	e-mail	
OMAIRA GARCIA.	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	C.I: 4038427
	e-mail	ogarca47@gmail.com
	e-mail	
MARVELYS GALLARDO	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	C.I: 9897054
	e-mail	marvelysgallardo@gmail.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2018	06	

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa

Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOTMS_R0M02018

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General.

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

Nivel Asociado con el trabajo: (Maestría)

Dato requerido. Ej: Licenciatura, Magíster, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria, celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CURELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manja

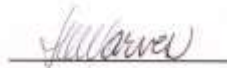
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



Ing. Mariguel Rojas

Autor



MSc. Maryubett Ollarves

Tutor