



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
MONAGAS-VENEZUELA**

**PROCESO DE CONTROL INTERNO A PARTIR DE LA TEORÍA DE
RESTRICCIONES (TOC) EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
CÁRITAS DE MATURÍN**

TUTOR ACADÉMICO:
Prof. Elbita Márquez

AUTORES:
Br. Vicente Alejandro Calderín López
C.I. V-26.833.129
Br. Jorge Alexander Vásquez Díaz
C.I. V-26.361.903

Maturín, julio de 2023

ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-LCP - 2023

MODALIDAD: TESIS

ACTA N° 1028

En Maturín, siendo las 11:00 (am) del día 21 de Julio de 2023 reunidos en el "Aula 4", del Centro de Estudio de Postgrado del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado profesores: Elbita Márquez (Asesor Académico), Yadira Miranda (Jurado) y Rolando Herrera (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por Reglamento de Trabajo de Grado, vigente, para obtener el Título de Licenciado en Contaduría Pública, se procedió a la presentación del Trabajo de Grado, titulado: "PROCESO DE CONTROL INTERNO A PARTIR DE LA TEORIA DE LAS RESTRICCIONES (TOC) EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CÁRITAS DE MATURÍN" Por el (a) Bachiller: CALDERÍN LÓPEZ, VICENTE ALEJANDRO C.I: 26.833.129. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerdan calificarlo como Aprobado



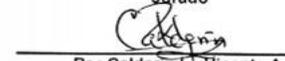
Profa. M.Sc. Yadira Miranda
C.I: 10.831.314
Jurado



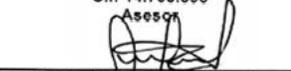
Prof. M.Sc. Rolando Herrera
C.I: 17.723.985
Jurado



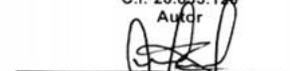
Profa. M.Sc. Elbita Márquez
C.I: 14.703.598
Asesor



Br.: Calderín L. Vicente A.
C.I: 26.833.129
Autor



Profa. M.Sc. Jezabel Fermin
C.I: 11.854.694
Sub-Comisión de Trabajo de Grado



Profa. M.Sc. Jezabel Fermin
C.I: 11.854.694
Jefa del Departamento

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente. *NOTA: Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja N° 119 del III° libro de actas de Trabajos de Grado del Departamento de Contaduría Pública, ECSA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el asesor y los miembros del jurado.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Los Guaritos, Av. Universidad, Maturín Edo. Monagas. Telefax: 02913274758
www.monagas.udo.edu.ve
Correo Institucional: diazn@monagas.udo.edu.ve



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

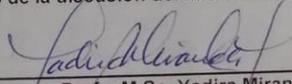
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-LCP - 2023

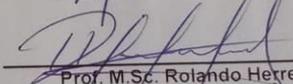
MODALIDAD: TESIS

ACTA N° 1029

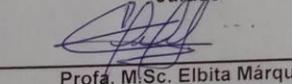
En Maturín, siendo las 11:00 (am) del día 21 de Julio de 2023 reunidos en el "Aula 4", del Centro de Estudio de Postgrado del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado profesores: Elbita Márquez (Asesor Académico), Yadira Miranda (Jurado) y Rolando Herrera (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por Reglamento de Trabajo de Grado, vigente, para obtener el Título de Licenciado en Contaduría Pública, se procedió a la presentación del Trabajo de Grado, titulado: "PROCESO DE CONTROL INTERNO A PARTIR DE LA TEORIA DE LAS RESTRICCIONES (TOC) EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CÁRITAS DE MATORÍN". Por el (a) Bachiller: VÁSQUEZ DÍAZ, JORGE ALEXANDER C.I: 26.361.903. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerdan calificarlo como Aprobado



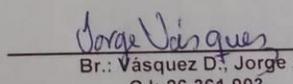
Prof. M.Sc. Yadira Miranda
C.I: 10.831.314
Jurado



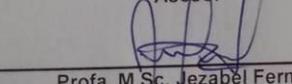
Prof. M.Sc. Rolando Herrera
C.I: 17.723.985
Jurado



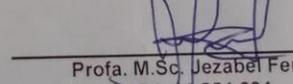
Prof. M.Sc. Elbita Márquez
C.I: 14.703.598
Asesor



Br.: Vásquez D., Jorge A.
C.I: 26.361.903
Autor



Prof. M.Sc. Jezabel Fermín
C.I: 11.854.694
Sub-Comisión de Trabajo de Grado



Prof. M.Sc. Jezabel Fermín
C.I: 11.854.694
Jefa del Departamento

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente. *NOTA: Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja N° 120 del III° libro de actas de Trabajos de Grado del Departamento de Contaduría Pública, ECSA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el asesor y los miembros del jurado.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Los Guaritos, Av. Universidad, Maturín Edo. Monagas. Telefax: 02913274758
www.monagas.udo.edu.ve
Correo Institucional: diazn@monagasas.udo.edu.ve

AGRADECIMIENTO

Pudiera decir que es el final, pero en realidad es el comienzo, porque es evidentemente los finales siempre será el principio de otros caminos, no fue una carrera fácil pero tampoco fue imposible y esto se los debo a las personas que siempre estuvieron ahí, amigos, a mis hermanos Jhander Vásquez, Jorgelys Vásquez, pero principalmente hoy más que nunca le agradezco a Dios y a mis padres: Yamilet Díaz, Jorge Vásquez que nunca me abandonaron que estuvieron apoyándome en todo, que siempre fueron una inspiración para continuar y hoy gracias a ellos puedo decir que soy Contador Público, y más que agradecer puedo decir que todo esto lo hice con amor.

Jorge Vásquez

AGRADECIMIENTO

Dar gracias es un acto de bondad que brota de un corazón que ha percibido amor, por eso doy gracias a Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo porque es bueno e inmensa es su misericordia, a la Madre de Dios y Madre nuestra, La Virgen María y mi gran amigo su esposo San José, por sus intercesiones ante su hijo Jesucristo.

Gracias a la Iglesia, que es Una, Santa, Católica y Apostólica, gracias por ser compañía, madre y maestra, y en ella a tantos hermanos que con su oración en el cielo o en la tierra están para mí, en especial a María de Lourdes y María Concepción.

Gracias a Cáritas de Maturín, por permitirme ser las manos de Dios para aquel que sufre y padece, para todos mis hermanos que tienen hambre y sed de Dios.

A mis papás Vicente y Sulay, que me han dado el regalo de tener una familia única pero donde brota el amor y bondad, gracias por su esfuerzo, trabajo y paciencia. Por darme a mis hermanos, Luis, Marvic, Marivic y Niurka, a cada uno de ellos gracias, por su compañía en las alegrías y tristezas. A mis sobrinos, Samuel, Fabiola, Samantha y Pedro.

Gracias a mi novia Loremar, por estar en los momentos de tribulación y ayudarme en medio de todo el proceso a luchar por nuestros sueños, gracias por tanto amor y servicio.

A la Universidad, Profesores en especial a la Prof. Elbita, amigos de Tablón y compañeros de carrera, gracias por cada aprendizaje, conocimiento y enseñanza, gracias por ayudarme a ser mejor persona con tantos momentos vividos.

Y a tantas personas de bien que han entrado a mi corazón como parte de mi familia María Guevara, Katy, Lauriannys, Mauricia, Arantza, gracias a tantos que me han ayudado y que quizá no conozco, gracias a todos por ayudarme a cumplir mis sueños pero sobre todas las cosas gracias porque su bondad en mi vida me ayudan a ser mejor.

Todo se resume en alabar a Dios por su gracia y bondad por poner a cada uno de ustedes en mi vida, porque todo lo he recibido de su Amor, pues como decía Santa Gianna Beretta

“El secreto de la felicidad es vivir cada momento y agradecer a Dios por todo lo que en su bondad Él nos envía, día tras día”.

Vicente Calderín

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios por su amor y bondad, a nuestras familias por todo su amor, a los amigos y familiares por su presencia y oración desde el cielo o aquí en la tierra, A Cáritas de Maturín, institución que con agrado y apertura nos permitió servir junto con ellos a los más vulnerables. A la institución que necesite de estos conocimientos para mejorar, a las personas que viven sin esperanzas, a toda persona de buena voluntad.

INDICE

	Pág.
ACTA DE APROBACION.....	ii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	vii
INDICE	viii
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	6
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....	6
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2 DELIMITACIÓN.....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.4.1 Objetivo General.....	11
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11
1.5 LIMITACIONES.....	12
CAPITULO II.....	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.2 BASES TEORICAS	16
2.2.1 Sistemas de Información Gerencial	16
2.2.2 Teoría de Restricciones	18
2.2.3 Características.....	21
2.2.4 Importancia.....	21
2.2.5 LOS PROCESOS DE PENSAMIENTO	22
2.2.6 Modelo BDR (Drum-Buffer-Rope)	31
2.3 CONTROL INTERNO.....	32
2.3.1 Procesos de Control Interno	33
2.3.2 Características del Control Interno	34
2.4 ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL	34
2.5 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	35
2.5.1 Reseña Histórica	35
2.5.2 Misión de Caritas De Maturín	35
2.5.3 Visión de Caritas de Maturín.....	36
2.5.4 Principios de Caritas De Maturín	36
2.5.5 Estructura Organizativa.....	37
2.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	38
CAPÍTULO III	40
MARCO METODOLÓGICO	40
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	40

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	40
3.3 POBLACIÓN	41
3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	41
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	43
CAPÍTULO IV	45
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	45
4.1 FACTORES QUE INCIDEN EN LOS PROCESOS CONTROL INTERNO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL CÁRITAS DE MATURÍN	52
4.2 RELACIÓN CAUSA-EFECTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL CÁRITAS DE MATURÍN	54
4.3 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA TOC Y DESCRIPCIÓN DE SUS RESULTADOS.....	58
4.4 LINEAMIENTOS A SEGUIR POR PARTE DE CÁRITAS DE MATURÍN.	62
CAPITULO V	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5.1 CONCLUSIONES.....	65
5.2 RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA	69
HOJAS DE METADATOS	72



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
MONAGAS-VENEZUELA**

**PROCESO DE CONTROL INTERNO A PARTIR DE LA TEORÍA DE
RESTRICCIONES (TOC) EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
CÁRITAS DE MATURÍN**

TUTOR ACADÉMICO:
Prof. Elbita Márquez

AUTORES:
Br. Vicente Alejandro Calderín López
C.I. V-26.833.129
Br. Jorge Alexander Vásquez Díaz
C.I. V-26.361.903

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Asociación Civil Cáritas de Maturín, en Maturín Estado Monagas, el cual tuvo como objetivo evaluar el sistema de control interno, aplicando una innovadora metodología como lo es la Teoría de las Restricciones, con la finalidad de identificar las limitaciones que le impiden cumplir con los objetivos planteados, un nivel de impacto y de mayor eficiencia, planteando estrategias de mejoras, para que sean utilizadas por la organización en un futuro.

Para lograr el objetivo antes descrito, se centró teóricamente en la metodología de Teorías de las Restricciones (TOC). Se pudieron identificar los factores que inciden en el control interno de la organización, los efectos indeseables que afectan los procesos de la misma y finalmente se pudo establecer la relación causa-efecto para poder determinar las restricciones en el control interno de la organización. Además, se concluyó que la organización carece de una estrategia funcional en cuanto al control de sus operaciones, entendiendo que el proceso de planeación es bueno, la comunicación es deficiente y el seguimiento de los programas es escaso, lo que ocasiona inestabilidad y falta de orden en medio de las estrategias aplicadas por la organización

Palabras claves: Control Interno, Procesos, TOC.

INTRODUCCIÓN

El sector de las organizaciones no gubernamentales a nivel mundial está atravesando un auge, como consecuencia de las diferentes intenciones, estrategias y oportunidades de consolidación que están surgiendo en medio del proceso actual, en donde las destrezas y métodos desarrollan un nivel de competencia, debido al creciente enfoque y propósitos que le quieren añadir a las organizaciones y empresas a nivel global, producto de las cumbres y reuniones internacionales donde se generan objetivos en pro de la humanidad.

Gracias a esto, las organizaciones están constantemente en búsqueda de evolución, adaptación y cambio, por eso buscan herramientas y metodologías para gerenciar, que los ayuden a mejorar sus ejecuciones en campo teniendo en cuenta los procesos administrativos, todo esto con la finalidad de incrementar su capacidad de acción organizada, obteniendo como resultado el impacto social deseado, sin importar la población focal a la que se dediquen.

En medio de este crecimiento y visión de querer alcanzar un reconocimiento de gestión e impacto social, muchas organizaciones de diversos sectores, han tenido que adaptar el proceso de sus voluntariados a ese entorno de sustentabilidad, ya sea operacional, gerencial o económicas, en búsqueda de dar respuestas a las condiciones emergentes de la sociedad y como consecuencia de ello, sus procesos también se han visto afectados, ya que buscan pasar de una organización asistencialista, a una organización rentable que genere cambios significativos en la sociedad actual, que transforme vidas y realidades.

Se debe recalcar que una institución no gubernamental que quiera surgir y estabilizarse en la sociedad actual, debe adaptar siempre sus procesos de acción social y caridad a las necesidades del momento y objetivos propuestos, de manera que

puedan incrementar su eficiencia e impacto, pero sin dejar de ver que los procesos administrativos, la planificación, el seguimiento y la capacitación que las organizaciones apliquen de forma interna, son fundamentales para el logro de estos objetivos.

En Venezuela el sector de las Organizaciones no Gubernamentales están atravesando un momento de impulso, donde se puede observar como los elementos sociales, económicos y políticos generan el desarrollo de las organizaciones, por lo que muchas de ellas comienzan a indagar en la posibilidad de hacer de sus funciones un espacio de profesionalización, adquiriendo e implementando los sistemas gerenciales para su desarrollo y reconocimiento, respondiendo a una competencia y posicionamiento mayor a nivel nacional

En este momento las ONG se encaran a cambios significativos en los cuales deben generar alto grado de responsabilidad, demostrando las ganas y el compromiso de ejecutar proyectos de cambio social con un máximo impacto y transformación de pensamiento de sus beneficiarios, por tal reto, se debe asistir a establecer metodologías que propicien unos servicios con la mayor eficacia posible, con la intención de ganarse la confianza de mayores proveedores, inversionistas y colaboradores, manteniendo y controlando los almacenes e inventarios, así como los procesos de licitaciones a proyectos o programas que busquen generar espacios de reestructuración social.

La mayoría de las Organizaciones no Gubernamentales desean un proceso de perfeccionamiento permanente, eficaz y duradero, ya que si no se promueven las actualizaciones necesarias, no podrán aumentar la eficacia y operatividad en sus proyectos, por eso se pensó en aplicar la metodología básica de las Teorías de las Restricciones (TOC) a los procesos de control interno de la Organización no Gubernamental Cáritas de Maturín, discerniendo todos los espacios y restricciones

necesarias e importantes para los programas de Cáritas Maturín, en un país altamente cambiante e influenciado por las situaciones emergentes en la cual nos encontramos.

La Teoría de Restricciones TOC es creada Eliyahu Goldratt en su obra de ficción La meta, best-seller sobre la gestión empresarial para aumentar los beneficios. Apoyó la adquisición de algunas formas y pasos generales para aumentar el rendimiento, la calidad y la confianza en las capacidades del personal. La meta es generar o crear en la organización un sendero al alto desempeño. Sin embargo, exhorta a no inhibirse o mantenerse en omisión ante las necesidades empresariales, se fija en los cuadros que engloban a la organización y como aprovechar aquello que disminuye su crecimiento, a su favor, unos pueden ser estructurales, políticos o conceptos errados, y lo que aplica en el desarrollo de este método son las ideas.

El Método que estudiamos invita a los directivos y presidentes de las organizaciones, gerentes, contadores y administradores de empresas, a enfocar sus fuerzas en las actividades de influencia de forma concreta en la efectividad de la organización como un todo, de manera global. Así la organización va cambiar de manera óptima en los programas necesarios, los pasos y procesos deben ser determinados, por eso es imprescindible identificar y transformar los errores. Generando como consecuencia entonces, un "patrón o modelo que incluya no apenas conceptos, sino principios orientadores y prescripciones, con sus respectivas herramientas y aplicaciones".

El Proyecto se centrará en la Teoría de Restricciones y la Gerencia Dinámica de Buffer, como metodología de control que tienen como propósito el análisis de los procesos internos de la organización, identificar los cuellos de botellas, gracias a esta metodología, con la finalidad de demostrar una eficacia y el mejor aprovechamiento de los recursos ya sean económicos, financieros, estructurales, físicos y humanos, en

esto se centra el valor y la premura de la aplicación de este método en la Organización no Gubernamental Cáritas de Maturín.

El siguiente trabajo de investigativo presenta una estructura de tres capítulos distribuidos y desarrollados de la siguiente manera:

El Capítulo I, muestra el planteamiento de la situación actual a través del análisis y evaluación de la empresa, lo que permitió la formulación del problema existente en Cáritas de Maturín, de manera de poder plantear el objetivo de la misma enfocado en el desarrollo de las bases teóricas que sustentan a la Teoría de las Restricciones TOC como un aporte novedoso dentro del sector de las ONG y dentro del acontecer del ejercicio profesional de la Contaduría Pública.

En el Capítulo II, se tomaron como referencia algunas investigaciones dentro de los antecedentes del tema en investigación, se presentan las bases teóricas englobadas en el estudio de la filosofía de gestión enmarcada en la Teoría de restricciones, su aplicación y principios y la Gerencia Dinámica de Buffers como elemento de control en los procesos internos de las organizaciones, hasta llegar a la definición de términos básicos de la investigación.

El Capítulo III, muestra el marco metodológico, donde se presenta el tipo de investigación, apoyado en las técnicas de recolección de información, que ayudarán al desarrollo del modelo siendo el enfoque de la teoría de restricciones para evaluar las fases de aplicación hasta la evaluación de los resultados. De igual manera dentro de este capítulo se define la Población de estudio.

El Capítulo IV muestra la Presentación y Análisis de los Resultados, el cual abarca el análisis e interpretación de la información recolectada, a través de los

objetivos específicos planteados, con estos se podrán generar estrategias que permitan la elevación de las restricciones que afectan a la Asociación Civil Cáritas de Maturín

Capítulo V, donde se exponen las Conclusiones de la investigación y las Recomendaciones propuestas, por último la bibliografía.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las circunstancias actuales, las organizaciones obtienen el éxito gracias al impacto que pueden realizar en los beneficiarios, las comunidades y los colaboradores que esta atiende. No en vano la Organización de Naciones Unidas en el Art. 71 de su carta, destaca “el papel de las ONG y como se evidencia su crecimiento en las últimas dos décadas”.

Por eso las asociaciones se centran en generar las ideas necesarias que hagan de sus acciones y estructuras internas, un medio para que los beneficiarios y todos aquellos que interactúen con ellas transformen, de forma positiva, sus perspectivas de vida, haciendo a las personas más conscientes sobre su dignidad humana y la dignidad del prójimo. El ciudadano consciente podrá determinar su transformación al salir de un programa eficaz que pueda impactar su vida. Los criterios de acción en las comunidades no se podrán evaluar de forma individual sino en un conjunto, desde los procesos de administración, planificación y desarrollo de cada actividad, hasta el resultado final del mismo, por eso se debe destacar todos los elementos que forman parte de la acción social, generando un impacto uniforme y eficaz, donde todos sus actores así estén en distintos departamentos o tengan funciones diferentes, presten un servicio digno y con las funciones necesarias para lograr el objetivo en común, desarrollando todo esto bajo los criterios de control y gerencia de las organizaciones.

Por esa razón, en la medida que una organización aumente su campo de acción, el número de voluntarios o empleados, haga más actividades, genere alianzas con otras organizaciones, empresas o busque aumentar la cantidad de donantes y se

extienda por más comunidades, es necesario que aplique un óptimo sistema de control interno, el cual facilite la actividad de sus coordinadores, ya que en la mayoría de las ONG de forma empírica se realizan distribuciones de responsabilidades teniendo como consecuencia que los directivos pierdan el control y se distorsione la finalidad de cada programa. El sistema aplicado debe ser tecnológico, eficiente y accesible según lo amerite cada actividad que deseen dedicarse.

Toda organización tanto local, nacional o internacional, en la actualidad están expuestas a constantes cambios y adaptaciones debido a las exigencias globales, por esa razón constantemente se esfuerzan en generar las actualizaciones pertinentes. Las organizaciones no gubernamentales al actualizarse buscan cambiar su metodología y no centrarse solo en la práctica, llegando modificar su concepción de algunas estrategias hasta pensar de forma empresarial aspectos, como las finanzas, la planeación, los procesos internos de formación al personal y el control interno.

Para recalcar la importancia del control interno es necesario entender su función para poder comprender la necesidad de este proceso en las organizaciones. El control interno busca proteger a la organización, validando cada acción o estrategia, amparando la estabilidad de la misma, evitando así la apócope, ya sea por negligencias o fraudes, identificando los problemas que se puedan generar en la organización e impidan el logro de sus objetivos.

Una gran parte de las organizaciones no gubernamentales no tienen un sistema de control interno, por lo que se distorsionan los objetivos planteados ya que se va laborando de forma empírica, se resuelven las inconveniencias o los cuello de botella en la medida en la cual se van presentando, sin proyección previa se generan comisiones para resolver y todo se realiza según las necesidades del momento, pero todo esto sin previa planeación.

Estas acciones deliberadas o inconscientes, pueden tener como consecuencias un efecto altamente negativos como la pérdida de proveedores, maltratos a los beneficiarios, generar dependencia en vez de realizar promoción humana, pérdida de activos, violar las normas, estatutos o normativas, no cumplir los objetivos, viciando la caridad. Todos estos procesos se pueden prevenir generando un control interno ante las decisiones por tomar y proyectos por emprender.

Después de los sucesos globales de pandemia por el covid-19, la crisis económica nacional y las grandes olas migratorias, las ONG se han visto en un auge debido a las grandes necesidades de la población en sus distintas áreas, haciendo que antes u organizaciones internacionales decidan intervenir en el país, teniendo como consecuencia que las organizaciones existentes ampliaran sus campos de trabajo, diversificaran sus estrategias de impacto a los beneficiarios y llegando a participar en alianza con organismos internacionales, donantes importantes y materializando proyectos a gran escala. Todo este auge de manera empírica, muchas organizaciones lo han sabido transitar con éxito y sin perder de vista la esencia de servicio y entrega al más necesitado.

En el caso específico de Cáritas Maturín se desarrollaron propuestas interesantes como algunos programas internos que ayudan en la atención diversificada que busca presentar la organización, entendiendo la asistencia como un proceso necesario pero no único, buscando la promoción humana que pueda llegar y transformar la mente de los beneficiarios, sin embargo, en este auge organizativo, no se han aplicado un control interno de restricciones que ayude a la organización a mantenerse de forma concreta y estable en cada una de las áreas que quiera abarcar.

En Cáritas de Maturín se observa las siguientes salvedades: poca planeación de estrategias en cada proyecto desarrollado, comunicación deficiente a la hora de las tomas de decisiones, escasa relación entre los proyectos existentes, inexistencia de

procesos contables y administrativos obligatorios, desvinculación entre la asistencia caritativa y la promoción humana, por ende al comenzar cada acción importante dentro de la organización se genera un sistema con pocos resultados cualitativos, en los cuales no se toma en cuenta la organización real de la misma.

Cáritas de Maturín se esfuerza por hacer un proceso de transformación interna, permanente, eficaz y haciendo consciente su necesidad de cambios, generando las actualizaciones para poder hacer mejor el trabajo encomendado, así como ser competencia en los niveles y espacios pertinentes.

Para analizar el desarrollo de trabajo de Cáritas Maturín se utilizó el método de la Teoría de Restricciones como instrumento para validar, captar y evaluar, el modo actual se escogió dicha metodología ya que la misma está creada para llevar a la organización a optimizar la realización de sus objetivos, así como un proceso continuo que incluya el aprovechamiento de los recursos, que generen la obtención de mejores resultados.

Desde esta teoría nos ayudará a identificar de manera concreta los procesos poco eficientes y que impidan a la organización cumplir sus objetivos, así como sus fortalezas y áreas de desempeño, enfocándose en la mejora de las restricciones pertinentes, haciendo que en el proceso de ejecución de los proyectos se cumpla el objetivo y finalidad del mismo.

Luego de esto se plantearon las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los factores que inciden en el control interno de los procesos de la Organización no Gubernamental, Cáritas Maturín?
2. ¿Qué realidades determinan las circunstancias problemáticas dentro de las áreas de servicio en los proyectos de la organización?

3. ¿Cómo aplicamos los procesos de la Metodología de las restricciones de forma continua en la Organización?
4. ¿Qué lineamientos pueden proponerse a la organización no Gubernamental Cáritas de Maturín, para la optimización del Proceso de Control Interno?

1.2 DELIMITACIÓN

El estudio se desarrolló en el análisis para aplicar el método de la Teoría de Restricciones (TOC) en los procesos administrativos de la Organización no Gubernamental Cáritas de Maturín, Maturín, estado Monagas, ubicando su sede en la avenida principal de las Cocuizas, Iglesia Santo Domingo de Guzmán, parroquia Las Cocuizas, con el fin de sugerir las estrategias de mejora para dicha organización

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El siguiente trabajo investigativo tiene como objetivo brindarle a la organización el conocimiento necesario para aplicar el control interno de manera efectiva, que les permita ayudar de manera real a las personas que atienden, fortalecer la toma de decisiones gerenciales y administrativas, así como enfocarse en la mejora de la comunicación interna, la interrelación entre los distintos programas que lleva la organización y el seguimiento efectivo de las acciones para mejores resultados cualitativos.

Esta investigación puede servir como base para extender su implementación a distintas organizaciones, de manera que sigan indagándose en la mejora de los procedimientos realizados en las ONG y los controles internos de las mismas.

Es importante para Cáritas de Maturín ya que a través de este método podrá identificar sus inconvenientes y a la vez podrá mejorar sus servicios en pro al más necesitado. A la vez es un aporte académico a la Universidad de Oriente, ya que desde la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (ECSA) buscan formar

profesionales con la integridad necesaria para afrontar el mundo laboral actual, formando a licenciados que tengan conocimientos íntegros de forma administrativa, contable y gerencial.

Es una contribución académica, ya que con este proyecto de investigación podrá ser base para los académicos que vean productiva la aplicación del mismo, desarrollando los mismos objetivos a futuro y comparar los resultados en otras épocas o contextos, a la vez es innovadora, ya que el desarrollo de esta teoría se suele aplicar al ámbito empresarial, en control de inversiones, ganancias y pérdidas, en esta ocasión se busca aplicar en una organización no gubernamental, sin fines de lucro.

Al resto de Organizaciones no Gubernamentales les puede servir de iniciativa, ya que les anima a aplicar un método de control interno que les brinde mejorías en sus actividades propias. Y propicia a los investigadores el fortalecimiento de los conocimientos gerenciales, brindando la pericia necesaria para afrontar el campo laboral

1.4 OBJETIVOS DE LA INVETIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Analizar el proceso de control interno a partir de la Teoría de Restricciones en la Organizaciones No Gubernamentales Cáritas de Maturín

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los factores que inciden en el proceso de control interno de la Organización No Gubernamental Cáritas de Maturín
- Determinar la relación causa-efecto del sistema de control interno de la Organización No Gubernamental Cáritas de Maturín

- Analizar la metodología de las restricciones mediante el proceso de mejora continua en el sistema de control interno de la Organización No Gubernamental Cáritas de Maturín
- Proponer lineamientos para la optimización del proceso de control interno en la Organización No Gubernamental Cáritas de Maturín.

1.5 LIMITACIONES

Parte de las limitaciones de esta investigación, es que los datos recolectados son susceptibles a la opinión que tengan los trabajadores o voluntarios de la organización, al mismo tiempo dicha investigación se centra en la identificación de los problemas más no en la aplicación de las mismas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Se presenta en el siguiente capítulo el marco teórico que será la base de la investigación desarrollada, el cual busca ser la columna de dicha investigación, a través de conceptos, definiciones y antecedentes, se sustenta dicho trabajo, obteniendo una perspectiva amplia sobre el tema de estudio. Se reúnen las conclusiones de las investigaciones realizadas en antecedes, criterios y autores, que orientan a cumplir con los objetivos planteados, se recopilaron los antecedes de varios autores los cuales se exponen a continuación

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La búsqueda en el interés constante de mejorar la productividad de las organizaciones impulsa a investigar y adoptar nuevas metodologías para desarrollar sus actividades, en tal sentido a continuación se presentan algunas de las siguientes:

Pisco, R. (2006) realizó un trabajo de investigación titulado “ANALISIS Y PLANTEAMIENTO DE MEJORAS DE UNA PLANTA DE PRODUCCION DE MATERIALES DE ACEROS LAMINADOS APLICANDO TEORIA DE LAS RESTRICCIONES (TOC). CASO: EMPRESA ECUACEROS S.A” previo a la obtención del título de Ingeniero Industrial. En este trabajo se realizó un análisis a la planta manufacturera con la finalidad de identificar las restricciones que le impiden satisfacer la demanda requerida con mayor nivel de eficiencia y dejar propuestas de mejoras planteadas para que sean implementadas por la empresa en un futuro. Para lograr lo previamente descrito se identificaron opciones de mejora basándose en la Teoría de las Restricciones (TOC), se realizó la selección de la línea sobre la que se hizo el estudio, lo siguiente fue describir y analizar la línea seleccionada, luego se

identificó la restricción, problemas y propuestas de mejoras del sistema; y finalmente, se realizó el análisis financiero de los costos de inversión que representan los cambios propuestos para mejorar el proceso productivo.

Una vez realizado el análisis, y seleccionada la línea para el estudio, se descubrió que las tres restricciones más influyentes son causadas por paradas de cambio de matrices, mantenimiento correctivo y calibración de matrices, y se plantearon propuestas de solución con su respectiva evaluación financiera, así como las recomendaciones que contribuyan a un mejor desempeño de la línea.

Muñoz, E. y Guerrero, K. (2013) realizaron una investigación titulada ‘‘TEORÍA DE RESTRICCIONES APLICADA A LA CADENA DE SUMINISTROS EN UN OPERADOR LOGÍSTICO DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS’’, para optar al título de Magíster en Administración en Salud. En este trabajo de investigación se planteó una nueva alternativa de gestión de medicamentos y dispositivos médicos en un operador logístico de productos farmacéuticos a través de la teoría de restricciones (TOC), para emprender acciones que permitieran analizar el sistema bajo esta metodología, intervenir de manera oportuna, impactar y estimular al personal a trabajar en la búsqueda del mejoramiento, aumentando a su vez la velocidad del flujo de operación en toda la cadena de suministros, basándose en la identificación de la verdadera restricción del sistema, permitiendo realizar un análisis más a fondo encontrando el problema central para mejorar el sistema a nivel global.

Al realizarse la aplicación de TOC se identificaron las causas principales en la generación de productos no conformes en el operador logístico objeto de estudio: productos farmacéuticos que presentan baja rotación, falta de rotación de productos, control de fechas de vencimiento y compras innecesarias, los cuales representan el 65,5% del costo total del Pareto de PNC, siendo un punto importante para intervenir

en cada área correspondiente. A partir de esto, también se pudieron identificar los efectos indeseables en la cadena de suministros de productos farmacéuticos, de los cuales destacan los más influyentes: errores de digitación al dispensar los productos, exceso de inventario por compras innecesarias, fallas en el software para el manejo de los inventarios, recepción inadvertida de medicamentos vencidos, errores en el almacenamiento según las condiciones técnicas del producto, fallas en la rotación de los productos del inventario, y errores en la dispensación del producto o cantidad. Para solucionar estos problemas se plantearon una serie de recomendaciones que ayuden al mejoramiento de la gestión en el operador logístico de los productos farmacéuticos.

Calvachi, B. y González, F. (2013) realizaron una investigación titulada “TEORIA DE LAS RESTRICCIONES (TOC): MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL CRECIMIENTO PRODUCTIVO DE LAS PYMES EN COLOMBIA. CASO APLICADO A CIDMA S.A.S. ”, para optar al título de Licenciado en Administración. El presente artículo hace una revisión teórica y posteriormente el caso práctico de CIDMA S.A.S., enfocándose en cómo las Teorías de Restricciones (TOC) ayuda a identificar los problemas raíz de la organización para desarrollar estrategias de mejora continua que se reflejan en su sistema financiero. Para proponer este modelo se realizó un análisis con el objetivo de identificar el problema que limita las unidades de la meta, se desarrolló el marco teórico de la metodología TOC y posteriormente su aplicación a la organización CIDMA S.A.S, en la cual se identificaron los principios de procesos de pensamiento gerencial y la utilización de medidores financieros que permiten comprender la realidad para lograr establecer procesos de mejora que permitan el retorno de la inversión de la organización.

Esta investigación dio como resultado que su rentabilidad se veía afectada por la alta concentración de inventarios, ocasionándole a la organización una

descapitalización por lo que debía incurrir en apalancamientos financieros con terceros, dejando como resultado un incremento en los gastos operacionales. Para reemplazar el apalancamiento, CIDMA S.A.S., busca controlar los gastos a través de la reducción de la nómina, lo que causa otro problema puesto que se pierde el recurso intelectual de la organización. Para ello, se deben ejecutar estrategias de mejora que no solo estén enfocadas en la reducción de costos, sino que también ataquen en forma directa el problema central. Se debe buscar la reducción óptima de inventarios y herramientas de mejora de la gestión empresarial que se vean reflejadas en el ciclo operacional y la rentabilidad de la organización.

Los estudios anteriormente señalados, constituyen un aporte importante para la investigación, ya que determinan la importancia de la implementación de la Teoría de las Restricciones (TOC) sobre el control interno de la organización no gubernamental Cáritas de Maturín, los mismos fueron revisados y analizados por los investigadores en vista de que resulta importante determinar las restricciones que pueden surgir en el desarrollo y aplicabilidad de la metodología de las TOC al control interno de dicha organización, por lo que arrojará resultados que coadyuvaran a la formulación de estrategias y recomendaciones que pueden ser implementadas para el correcto funcionamiento de este.

2.2 BASES TEORICAS

Con la misión de ayudar la investigación, se realizan las bases teóricas, que ayudan a poder entender el sistema de información gerencial que evaluaremos en esta investigación y las Teorías de Restricciones (TOC).

2.2.1 Sistemas de Información Gerencial

Estos sistemas son el resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos colectivamente llamados sistemas de información

orientados a solucionar problemas empresariales. Los SIG o MIS (también denominados así por sus siglas en inglés; Management InformationSystem) se diferencian de los sistemas de información comunes en que para analizar la información utilizan otros sistemas que se usan en las actividades operacionales de la organización. Académicamente, el término es comúnmente utilizado para referirse al conjunto de los métodos de gestión de la información vinculada a la automatización o apoyo humano de la toma de decisiones.

Para Stoner James y Wankel Charles, (1989):

Se define Sistema de Información Gerencial al método de poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesite para facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir que las funciones de planeación, control y operaciones se realicen eficazmente en la organización. (Administración, p. 35)

De esta definición se deduce que la finalidad de un Sistema de Información Gerencial es la de suministrar a los gerentes la información adecuada en el momento oportuno. Por lo tanto el valor de la información proporcionada por el sistema debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos, estos son: Calidad, Oportunidad, Cantidad y Relevancia.

Stoner James y Wankel Charles (1989):

La información gerencial requerida por los distintos niveles de una organización no es homogénea. No deben de ser tratadas en la misma forma las necesidades de información de gerentes, de la gerencia media y la alta gerencia. Estos tienen necesidades distintas de acuerdo a la actividad que desempeñan. (Administración, p. 35)

Las necesidades de información que se requieran en los distintos niveles de la organización no deben generalizarse, puesto que las necesidades de estos niveles son distintas y se generan de acuerdo a la actividad que desempeñan.

Laudon y Laudon (2006): Un sistema de información gerencial, es un conjunto de componentes interrelacionados que reúne (u obtiene), procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Es una solución organizacional y administrativa, basada en tecnología de información, a un reto que se presenta en el entorno. (Sistema de Información Gerencial, p. 14)

Un sistema de información gerencial es una solución organizacional y administrativa caracterizada por reunir, procesar, almacenar y distribuir la información necesaria para gestionar efectivamente una entidad.

2.2.2 Teoría de Restricciones

La Teoría de las Restricciones (TOC) es una metodología al servicio de la gerencia o administración de una organización que ayuda a la orientación en la toma de decisiones hacia el logro de resultados siendo la lógica y la continuidad sus bases, generando como efecto la perduración de la organización. La TOC tiene su origen en programas generados de la programación lineal, aplicándose al principio en el ambiente de la industria, específicamente en las fábricas. Creada por el físico Eliyahu Goldratt, que analizaba los problemas de los negocios de forma habitual. Dado el análisis encontraba como resultado que se elevaba la productividad de manera extraordinaria sin modificar los gastos operativos. Al realizar un Status Quo en el mercado de aquel tiempo, se reveló que no existía un “software” específico en donde las empresas programen su producción sin alterar los costos. Desde este análisis el

autor crea la Tecnología de Producción Optimizada en inglés Optimized Production Technology (OPT) donde el autor plasma sus principales ideas.

Para Goldratt (2008):

TOC describe que cada sistema está limitado por una restricción que afecta el desempeño global del mismo, ya que la restricción determina la capacidad de generación de unidades de la meta del sistema y por lo tanto, al mejorar el gerenciamiento de la restricción, se puede obtener un aumento en el rendimiento de una manera sistemática y lógica. (s.p)

Esta filosofía, también explica una manera diferente de razonar sobre las dificultades, objetivos, comportamientos y metas a través de procesos de pensamiento y diagramas lógicos que proporcionan herramientas técnicas y de gestión que pueden ser aplicadas en las empresas con alta probabilidad de obtener resultados superiores a los esperados.

Goldratt Institute, (2009):

Una organización es como una cadena de eslabones que aportan al objetivo principal y cada eslabón es fuertemente dependiente de los otros enlaces. La cadena, sin embargo, es tan fuerte como su eslabón más débil. TOC señala que la utilidad de la organización está limitada por su eslabón más débil, Manifiesto que si una organización quiere mejorar su rendimiento, el primer paso es identificar el eslabón más débil del sistema. (s.)

Para López, Arbeláez, & Navarro, (2006) La restricción es el eslabón más débil y esta no podrá ser considerada como buena o mala. Este recurso es el responsable de los resultados del sistema, y en el cual debe focalizarse la toma de decisiones de la administración. Existen dos tipos de restricciones, físicas y políticas, las primeras se refieren a la capacidad de máquinas, flujo de dinero, materias primas y todo lo

relacionado con la operación, y las últimas están referidas a los comportamientos contrarios con el deber ser de la organización ya sea comportamentales o procedimentales.

Esta Teoría invita a los administradores de empresas a enfocar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia de la empresa como un todo buscando los resultados globales. Modificando las políticas contraproducentes y generando una estabilidad en los procesos internos de la misma.

PASOS PARA APLICAR LA TEORIA DE RESTRICCIONES

Para la aplicación de la Teoría de Restricciones se cuentan con 5 pasos:

- ✓ Identificar la principal restricción del proyecto: como inicio es necesario buscar el cuello de botella. Este paso puede llevar más tiempo que el resto y se debe realizar de manera minuciosa, ya que se trata de identificar lo que está obstaculizando el crecimiento de la ONG, sea una persona, un proceso o una característica comunitaria del personal.
- ✓ Aprovechar la restricción: se debe provechar la restricción utilizando los recursos que se tienen a mano. Minimizando cualquier inversión o necesidad adicional. Cuestionando ¿cómo puedo maximizar la restricción con lo que ya tengo disponible? Buscando opciones para solventar dicha restricción para que ya no sea el factor limitante principal.
- ✓ Subordinar todo a la restricción: Es necesario destacar la restricción para asegurarnos que todas las partes competentes de la organización respalden la solución. Al Subordinar enfocamos todas las partes de la organización en la propuesta de solución, trabajando todos en conjunto y planificados.
- ✓ Atenuar la restricción: si debemos cambiar o corregir la restricción en sí. Entendiendo a la restricción es un obstáculo grave e importante, considerando agregar recursos para solucionar el problema.

- ✓ Repetir si es necesario: una vez resuelto el factor limitante más grande para la organización. Es necesario repetir el proceso hasta determinar los posibles factores restringentes que puedan seguir obstruyendo el desempeño empresarial.

2.2.3 Características

- ✓ TOC está basada en el Pensamiento Sistémico
- ✓ La Teoría de Restricciones es un método eficaz para ayudar a una organización a mantener y hacer crecer sus operaciones de cara a las difíciles condiciones operativas que se pueden presentar en el terreno de trabajo.
- ✓ La Teoría de Restricciones establece que hay algún factor limitante (o restricción) que determina la velocidad a la que se viaja hacia su destino final o meta.
- ✓ Las soluciones que propone TOC para Operaciones y Gestión de Proyectos se basan en la Teoría de Colas y la teoría estadística de la Agregación.
- ✓ Las TOC se concentran en el crecimiento, mejoramiento de la productividad. Así que la organización no intenta crecer en volumen de negocio, sino que aumentar la rentabilidad mediante el fortalecimiento de sí mismo.
- ✓ Fomenta la mejora en los beneficios mediante el uso de estrategias de mejora del rendimiento, al igual que la aplicación de nuevas tecnologías para superar las limitaciones de la organización, uno por uno.
- ✓ Los Procesos de Pensamiento de TOC son simplemente sentido común.

2.2.4 Importancia

Los principios básicos de la TOC son elementos de apoyo que contribuyen a mejorar el raciocinio gerencial en el manejo de procesos e interacciones entre recursos, actividades y personas. La Teoría de las Restricciones invita a los administradores de empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen

incidencia directa sobre la eficacia de la organización como un todo, es decir, sobre los resultados globales. Para que el sistema funcione adecuadamente las operaciones deben ser estabilizadas, para ello es necesario identificar y alterar las políticas contraproducentes. Entonces, se hace conveniente crear un patrón o modelo que incluya no apenas conceptos, sino principios orientadores y prescripciones, con sus respectivas herramientas y aplicaciones.

La teoría de restricciones se ha convertido en una herramienta bastante útil con el tiempo, pues permite una mejora importante en la consecución de un proceso productivo acorde a las necesidades y aspiraciones que se quieren alcanzar, esto por medio de la eliminación de cuellos de botella presentes en el proceso productivo de bienes o servicios que impiden el adecuado manejo de la productividad de la misma, al eliminar estas restricciones se puede lograr el principal objetivo, que es generar valor a la organización por medios de sus servicios

Gracias a la actualización de la teoría de restricciones, esta se ha podido emplear para la gerencia empresarial en distintas áreas como lo es el marketing, proveedores, recursos humanos, estrategias y técnicas, finanzas y proyectos logrando una acogida bastante amplia y obteniendo unos resultados bastante exitosos. Para efecto de nuestra investigación es importante adecuar estos beneficios a la asociación civil que estamos investigando, de forma que se puedan mejorar las características ya antes mencionadas

2.2.5 LOS PROCESOS DE PENSAMIENTO

Goldratt Institute., (2009):

La Teoría de Restricciones está basada en los procesos de pensamiento (PP) que describen las relaciones de causa- efecto entre las acciones y los resultados. Los PP son una herramienta fundamental para identificar, explotar las restricciones y

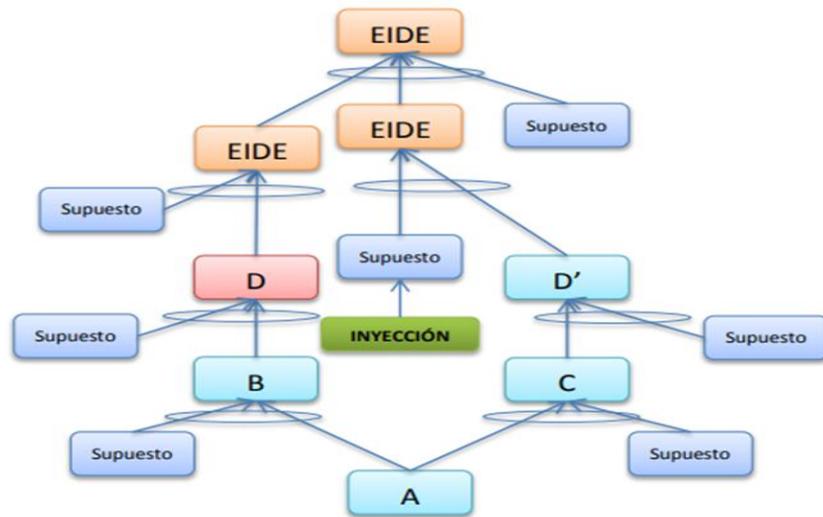
encontrar los puntos de subordinación necesarios, respondiendo de una manera lógica y sistemática a tres preguntas: ¿Qué cambiar?, ¿Hacia qué cambiar? y ¿Cómo provocar el cambio? (s.p)

¿QUÉ CAMBIAR?

Esta pregunta es el primer paso para aplicar los Procesos de Pensamiento TOC en una organización, esto nos permite encontrar el conflicto medular entre procesos y comportamientos que confirma la existencia de los efectos indeseables y que finalmente se desean eliminar; para esto es necesario guiar los esfuerzos y aplicar los siguientes mecanismos de (Avraham Y. Goldratt Institute, 2009):

- ✓ **Árbol de Realidad Actual:** técnica que se utiliza para detectar los pocos problemas vitales responsables de los efectos indeseables observados en la organización. Es un diagrama que muestra por medio de las relaciones causa efecto, conecta los efectos indeseables principales.

Cada entidad del árbol que no aparece como resultado de otra causa, cada punto de entrada al árbol, es una causa raíz. Es normal que una causa raíz lleve a la mayoría de los efectos indeseables. Por tanto esta se convierte en problema raíz y debe ser objeto de los esfuerzo de mejora.



La base del ARA -La Nube Conflicto Raíz (A) - permite relacionar los efectos de los problemas en forma de ramificaciones de abajo hacia arriba. Como se observa en el siguiente gráfico, se puede ir desde A hasta B –Necesidad por la cual se soporta el EIDE (D)- y desde A hasta C - Necesidad por la cual se soportaría lo opuesto al efecto indeseado (D') -. Este proceso se basa en la construcción de supuestos que soportan las causas de los problemas presentados en el sistema bajo la lógica de Causa – Efecto. El ARA será tan grande como la cantidad de problemas que impacten negativamente el sistema.

- ✓ Proceso de Nube genérica: técnica para la generación de soluciones simples y efectivas a conflictos, sin apelar al compromiso.

Para resolver el problema raíz, se debe definir en forma clara, identificando el objetivo deseado, lo opuesto al problema raíz, indicar las dos condiciones necesarias, los requisitos esenciales para lograr el objetivo y verbalizando el conflicto resultante, el choque directo entre los dos pre-requisitos.

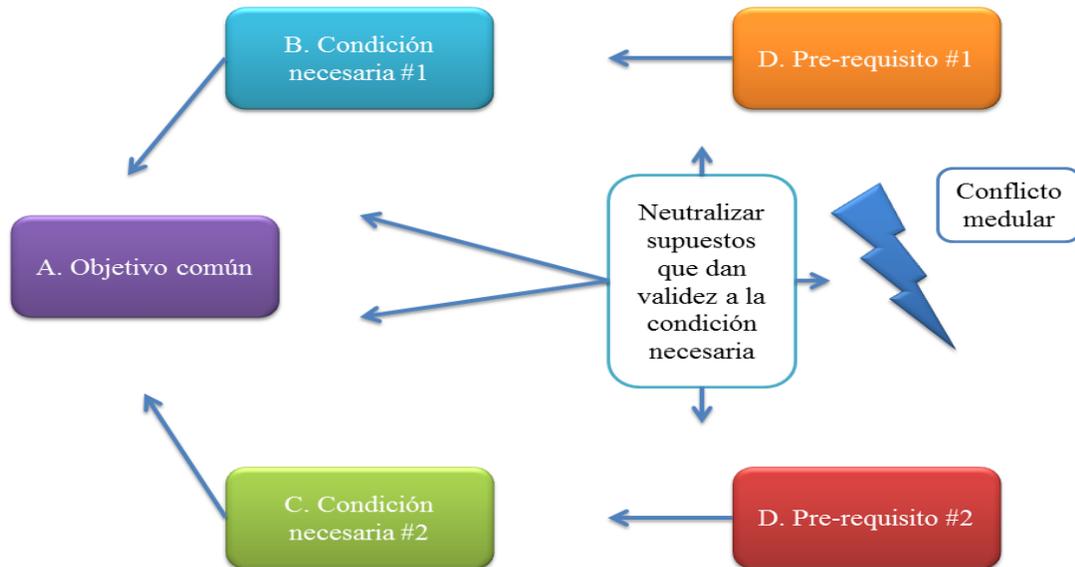
No se debe buscar una negociación, sino investigar, cambios en la realidad eliminan al menos uno de los motivos del conflicto. Es decir se debe “Evaporar la nube”.

Ya detectado el problema raíz, la razón de su existencia es la presencia de conflictos, para resolverlos se utiliza el diagrama lógico denominado “nube”.

Para iniciar la solución del conflicto se realiza la construcción de la NE, en la cual se inyecta la solución ideal, que rompería la nube y finalmente se logra separar el problema. La NE se propone para alcanzar los siguientes objetivos (Lakshmi & Ramakrisna, 1998):

- ✓ Confirmar que existe el conflicto
- ✓ Identificar el conflicto que perpetúa un grave problema
- ✓ Resolver los conflictos
- ✓ Crear soluciones de forma Ganar-Ganar
- ✓ Proponer soluciones “innovadoras” que generarán nuevos problemas
- ✓ Explicar en detalle por qué existe un problema
- ✓ Identificar todos los supuestos que subyacen a los problemas y las relaciones conflictivas

Estructura Genérica de la Nube de Conflicto



Fuente: Estrategia Focalizada (2008)

¿HACIA QUÉ CAMBIAR?

Existen cuatro fases principales para responder a la pregunta de hacia qué cambiar, las cuales se describen como:

- ✓ Encontrar una manera de romper el Conflicto Medular de una vez por todas.
- ✓ Definir los Efectos Deseables (EDE's) y los Objetivos Estratégicos (SO's) de la solución.
- ✓ Construir una solución completa que resuelva todos los EDE's.
- ✓ No crear ningún efecto secundario negativo.

Las herramientas probadas para esta etapa del proceso son:

- ✓ **Árbol de Realidad Futura (ARF):** Cuando algunas acciones (Inyecciones) son elegidas para resolver la causa raíz descubierta en el Árbol de Realidad Actual, y al ser aplicadas en la nube de evaporación y en el árbol de realidad futura, se

da solución al conflicto, mostrando a su vez los estadios futuros del sistema e identificando posibles resultados de los cambios (Las ramas negativas) para prevenirlos antes de llevar a cabo los cambios (Estrategia Focalizada, 2008).

Para Goldratt, (1993):

Una vez la Restricción se ha identificado mediante el método de NE, se empieza a construir el árbol de realidad futura (ARF). El árbol se construye para comprobar y examinar la solución, una vez más usando el método efecto-causa-efecto. El ARF identifica qué cambiar teniendo en cuenta su impacto sobre el futuro de la organización. El árbol de Realidad Futura es el proceso de pensamiento que permite construir una solución que, cuando es implementada, reemplace los efectos indeseables existentes con los efectos deseados sin crear unos nuevos. (s.p)

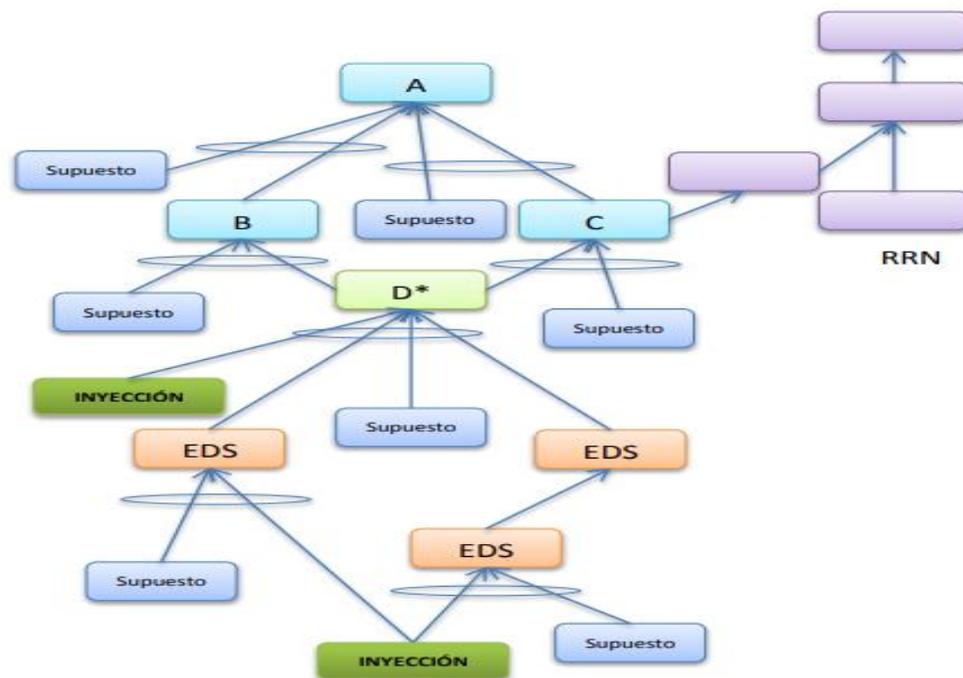
A partir del Árbol de Realidad Futura (ARF) se consideran las posibles soluciones para elevar la restricción encontrada, y una vez estas sean implementadas se suplan los efectos indeseables presentes con los efectos deseados.

Según (Mabin, 1990) El Árbol de Realidad Futura tiene como fin:

- ✓ Permite probar la eficacia de las nuevas ideas antes de comprometer los recursos de la implementación.
- ✓ Determina si los cambios propuestos del sistema producirán los efectos deseados sin crear efectos secundarios negativos.
- ✓ Revela a través de las ramas negativas, si (y cuando) los cambios propuestos crean nuevos problemas colaterales y las acciones necesarias para prevenir que tales efectos secundarios negativos se produzcan.
- ✓ Proporciona un medio para evaluar los impactos de las decisiones localizadas en todo el sistema.
- ✓ Es una herramienta efectiva para persuadir a los tomadores de decisiones para apoyar un deseado curso de acción.

- ✓ Es útil para realizar una planificación inicial.
- ✓ Ramas Negativas: Son identificaciones de posibles eventos que podrían perjudicar el logro de la realidad futura. En cada inyección, con la cual se lleva a cabo los cambios esenciales para el futuro, pueden identificarse obstáculos que se representan como ramas negativas del árbol. Al igual que con el ARA y el ARF, cada posible evento negativo puede ser atendido anticipadamente, con inyecciones, que permitirán reducir su impacto o evitar que sucedan (Augusta Management System, 2012).

Árbol de Realidad Futura (ARF)



Fuente: Lapore & Cohen (2002) Pág. 118

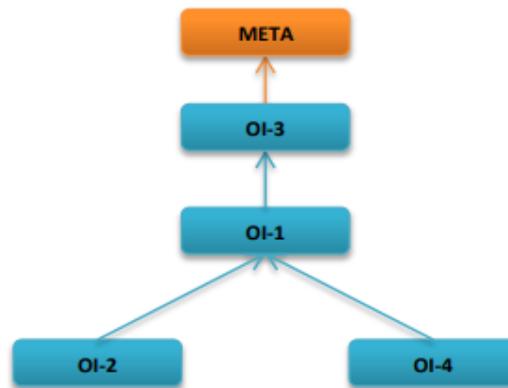
¿CÓMO CAUSAR EL CAMBIO?

Una vez que se conoce el problema medular y se ha trazado una solución para eliminarlo, surge la siguiente pregunta ¿Cómo hacerla realidad en la organización? Para responder a esta pregunta es que se hace uso de:

- ✓ **Árbol de Pre-requisitos (PRT):** Esta técnica se utiliza para identificar y relacionarse con los obstáculos de implementación de la nueva solución. Logramos conseguir tres aspectos críticos para cualquier situación:
 - ✓ Superar lo que aparenta ser imposible.
 - ✓ Comprender que todos los obstáculos son superables.
 - ✓ Promover una excelente coordinación de esfuerzos (estrategias Focalizada, 2008).

Una vez que se ha identificado qué cambiar, el tercer paso de la TOC es la aplicación de la solución. (Avraham Y. Goldratt Institute, 2009) afirma que uno de los principios de TOC es que “las ideas no son aún las soluciones”, no puede ser llamada una solución hasta que la aplicación esté completa y el sistema funcionando según lo previsto. El PRT tiene por objetivo identificar los obstáculos que impiden que la inyección de la NE se esté implementando

Árbol de Pre-requisitos (PRT)



Fuente: Lapore & Cohen (2002). Pág. 128

- ✓ **Árbol de Transición (TrT):** El TrT (TransitionTree) es la técnica que se materializa en la táctica que permitirá que la solución obtenida pueda implementarse con éxito; adicionalmente es en este paso donde se cuantifican las necesidades económicas (si las hay) y los beneficios esperados. Este paso

sirve como mapa de seguimiento y verificación, ya que contiene la secuencia de efectos cuantitativos y cualitativos esperados de la solución; este tipo de árboles pueden fácilmente convertirse a gráficas de Gantt para seguimiento tradicional y como Plan de Implementación. (Estrategias Focalizada, 2008).

Árbol de Transición (TrT)



Fuente: Lapore & Cohen (2002). Pág. 124

Para la construcción del ART, en la base del árbol se deben ubicar los estamentos que describen la situación real; posteriormente se construyen las acciones a seguir junto con la explicación del porqué es necesario cada paso y su resultado. En la cima del árbol se debe establecer la meta o escenario futuro deseado de la organización

- ✓ **Árbol de Estrategia y Tácticas (S&T):** La S&T (Strategy & Tactics) es el plan del proyecto global y métrico que llevarán a una implementación exitosa a través de una mejora continua. (Estrategias Focalizada, 2008).

2.2.6 Modelo BDR (Drum-Buffer-Rope)

DBR (Drum-Buffer-Rope) es una metodología simple de planeación, programación y ejecución de la producción de un producto o servicio.

Drum (tambor): Es el cuello de botella o la restricción de la empresa (una capacidad restringida, un proceso lento, entre otras) es en otros términos, la restricción más importante, la que marca el ritmo, la que determina la tasa de producción de toda la empresa, los procesos anteriores al tambor se ven obligados a seguir esta tasa de producción, los procesos hacia arriba que alimentan la restricción del tambor se programan a la misma tasa del tambor, dicha programación evita inventarios altos de productos en proceso.

Buffer (Amortiguador): Conocido como amortiguador de tiempo. Consiste en mantener ocupado el recurso durante un tiempo determinado, el objetivo es proteger el rendimiento de la empresa debido a interrupciones en ese lapso de tiempo. Si toma un día superar la generalidad de las interrupciones que ocurren en el proceso hacia arriba de la restricción (tambor) basta un amortiguador de dos días para proteger el rendimiento contra cualquier interrupción, es decir, cuando se programa la operación inmediata anterior al tambor, se deben producir las partes que necesita dicha restricción dos días antes de su uso planeado (Mowen, 1996).

Rope (Soga): Conocida también como cuerda, son acciones para atar la tasa a la que se envía la materia prima a la planta en la primera operación o proceso a la tasa del recurso restringido, con el objetivo de asegurar que el inventario de productos en

proceso no supere el nivel que necesita el BUFFER, quiere decir, el tambor limita el envío de materia prima y controla lo que la primera operación obtiene de producto.

Para Reyes, P. (2007): El método DBR (Drum-Buffer-Rope) mejora la eficiencia de la cadena de suministros asegurando que la empresa funcione a la máxima velocidad posible con el mínimo de inventarios y que permita cubrir demandas inesperadas. (p.46)

Este método tiene el propósito de mejorar la eficiencia de los procesos involucrados de manera directa e indirecta con los suministros, fortaleciendo el funcionamiento de la organización con eficiencia y eficacia, utilizando el menor número de recursos disponibles y que a su vez permita cubrir las demandas de los beneficiarios.

2.3 CONTROL INTERNO

El sistema control interno se refiere a un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos aplicables a las áreas funcionales en una empresa, esto incluye el entorno en el cual se desenvuelven las autoridades y el personal a cargo, con el objeto de anticiparse a los riesgos que puedan afectar la entidad. El control interno por medio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La gerencia de la empresa cuenta con responsabilidades como controlar que las funciones administrativas sean efectivas, asegurarse que exista un equilibrio entre la eficiencia y la eficacia de la empresa, velar por el crecimiento y rentabilidad, entre otros aspectos relacionados con el desarrollo de la empresa.

Según Bernal, C. (2000):

El control interno es un proceso ejecutado por los directores, la administración y otro personal de la entidad, esta actividad de control interno es, por lo tanto la actividad más importante y clave, en una perspectiva estratégica, una de las ventajas de esta actividad del sistema de control interno es eliminar la subjetividad de aplicar los controles que le parecen a cada quien, sin tener en cuenta ni los objetivos ni las interrelaciones.(Metodología de la Investigación para la Administración y Economía, s.p)

También se puede definir el control interno como el conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de la organización los cuales tienen por objeto asegurar la eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa; salvaguardar los activos, mantener el proceso de información y registros, y cumplir con las políticas definidas. Es importante destacar que esta definición de control interno no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial.

2.3.1 Procesos de Control Interno

En el proceso de control interno, podemos identificar el rol de los diferentes miembros de la organización, ya sea establecimiento u operativo. El control interno permite observar la eficiencia y eficacia de las operaciones por lo que es un aspecto importante en la gestión de la organización.

El control interno es el plan mediante el cual una organización establece sus principios, métodos y procedimientos que coordinados entre sí buscan proteger los recursos de la ONG, además de prevenir, detectar errores dentro de los diferentes

procesos desarrollados en la organización, en torno al cumplimiento de los objetivos planteados para determinado tiempo.

2.3.2 Características del Control Interno

- ✓ Protege los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que la afecten.
- ✓ Garantizar la eficacia y la eficiencia en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión de la organización.
- ✓ Velar por todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- ✓ Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- ✓ Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, así como también detectar y corregir errores que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- ✓ Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- ✓ Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

2.4 ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

Por sus siglas ONG las Organizaciones No Gubernamentales. Son entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen fines lucrativos. Las ONG pueden tener diversas formas jurídicas, como asociaciones, fundaciones, cooperativas. Es importante resaltar que nunca buscan obtener ganancias de tipo económico, sino que son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto

de la vida comunitaria. Es importante resaltar, que las ONG no buscan reemplazar al Estado, a los organismos internacionales, ni apañar las responsabilidades individuales, sino que intentan complementar sus funciones.

La participación de la ciudadanía en la toma de decisiones con respecto a los recursos para el desarrollo de las comunidades, es fundamental para mejorar las condiciones y la calidad de vida de las personas. En nuestro país, Venezuela existen diversas organizaciones que se encargan de asistir a los ciudadanos, un ejemplo de esto es Cáritas Maturín, organismo de la Iglesia Católica que brinda servicios desde la solidaridad a los más necesitados. Es una institución sin fines de lucro con personalidad jurídica propia.

2.5 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

2.5.1 Reseña Histórica

Cáritas de Venezuela fue constituida por la Conferencia Episcopal Venezolana el 10 de enero de 1997, aunque su obra pastoral se inició de forma moderada en el año 1963. Para cumplir con el compromiso de solidaridad con los más necesitados, Cáritas orienta sus acciones hacia la promoción y el crecimiento personal de los pobres, ya sea de espíritu o carencias materiales, fomentando la justicia y denunciando ante la sociedad las causas que generan la pobreza. Es la organización de promoción y asistencia de la Iglesia Católica que fomenta la caridad y está al servicio de los más pobres y sus comunidades cristianas. Como institución no tiene fines de lucro, no es gubernamental y tiene personalidad jurídica propia.

2.5.2 Misión de Caritas De Maturín

La misión de Cáritas de Maturín es promover acciones a la luz del evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia, que permitan a los más pobres y excluidos ejercer

plenamente su derecho a la vida digna, fortaleciendo sus capacidades, aumentando su capital humano, físico y social, y haciéndole partícipe en el desarrollo de la civilización del Amor en Venezuela.

2.5.3 Visión de Caritas de Maturín

La visión de Cáritas desde su compromiso cristiano, especialmente con la vida de los pobres y excluidos a través de la comunión y solidaridad interdiocesana, anhela una Venezuela justa y fraterna constituida por hombres y mujeres reconciliados, con dignidad y derechos, libres, solidarios y protagonistas de su historia como hijos e hijas de Dios.

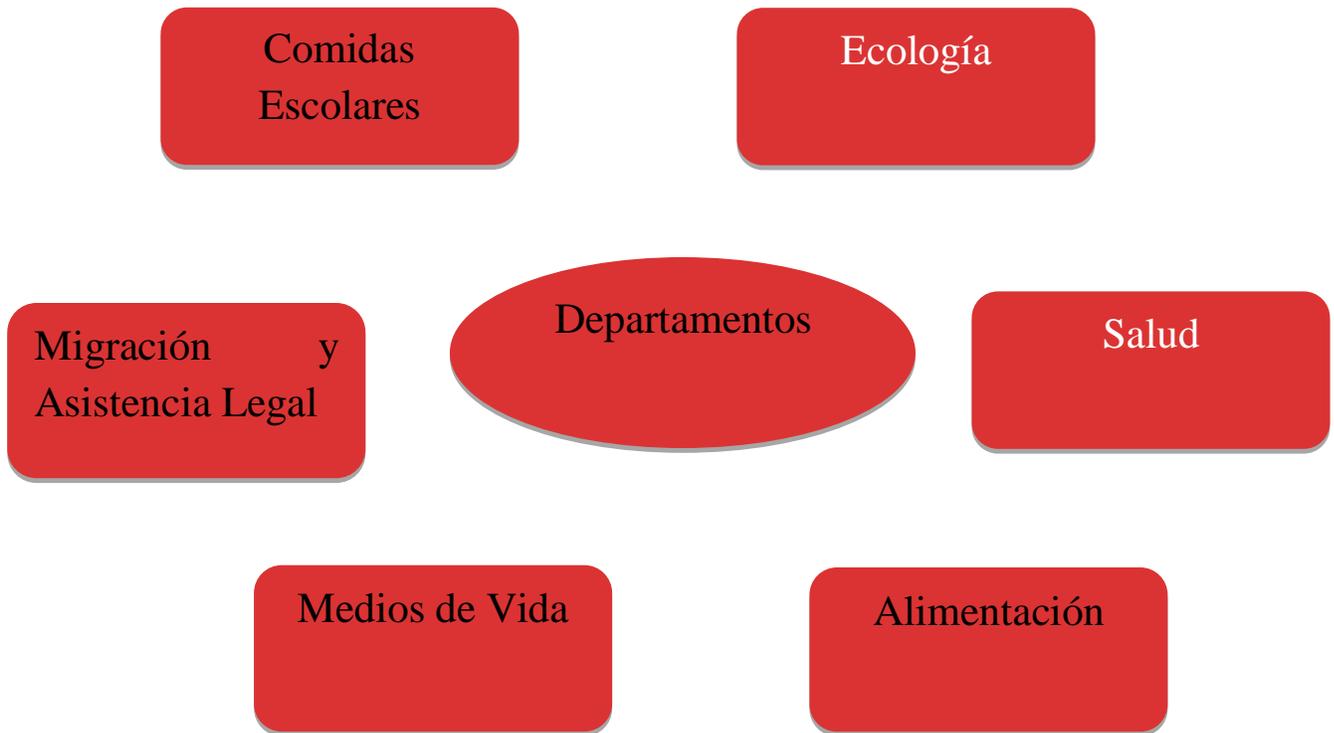
2.5.4 Principios de Caritas De Maturín

Los principios de Cáritas son iguales a los principios evangélicos de la Doctrina Social de la Iglesia: la dignidad de la persona, la defensa de la vida humana, los Derechos Humanos, el bien común, la lucha por la justicia, el destino universal de los bienes, el trabajo, la propiedad privada, la subsidiariedad, la participación en la vida social, la solidaridad y la opción preferencial por los pobres. También acoge los principios humanitarios como lo son: la humanidad, neutralidad, imparcialidad e independencia operativa.

Manteniendo una actitud de servicio, con alegría, generosidad y trabajo comprometido, buscando la innovación, la creatividad y el trabajamos en equipo.

2.5.5 Estructura Organizativa





2.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- ✓ Cuello de botella: Se refiere a todo elemento que disminuye o influye sobre el proceso de producción de una empresa. Estos elementos incrementan el tiempo de espera y reducen la productividad, lo que genera un aumento en el costo final del producto. (Diccionario de Contabilidad y Finanzas, 1999)
- ✓ Promoción humana: La promoción humana son aquellos valores y virtudes que caracterizan al cristiano entre las demás personas, resaltando el crecimiento equitativo de una sociedad, propiciando la justicia y armonía. Estimulando el desarrollo intelectual de las personas, compartir y difundir cultura, facilitar el acceso a la educación de calidad. (Cáritas Monterrey, 2020)

- ✓ Estrategia: Por similitud con el arte militar, se define como la coordinación de las diferentes partes integrantes de una empresa encaminada a la consecución de los resultados o metas propuestas. Es el planteamiento de las diferentes metas u objetivos a cumplir así como de los planes y políticas que se van a seguir para lograrlos. (Diccionario de Contabilidad y Finanzas, 1999)
- ✓ Asistencialismo: Actitud política orientada a resolver problemas sociales a partir de la asistencia extrema en lugar de generar soluciones estructurales. (Cáritas Venezuela, 2020)
- ✓ Rendimiento: Es la tasa a la cual la empresa genera dinero por medio de las ventas, en términos contables es la diferencia entre ingresos por ventas y el costo unitario contable, sin incluir los costos de mano de obra directa ya que bajo el sistema se considera fina, así pues el rendimiento corresponde a la definición del margen de contribución. (Teoría de Restricciones, 2016)
- ✓ Restricción: Son las limitaciones que pueden estar relacionadas a factores físicos, políticos o de mercado, que reducen el proceso productivo. (Teoría de Restricciones, 2016)
- ✓ Riesgo: Posibilidad de que se produzca un determinado hecho, daño o pérdida. (Diccionario de Contabilidad y Finanzas, 1999)
- ✓ Teoría de Restricciones: Es una metodología que permite enfocar soluciones a problemas críticos de las organizaciones (sin importar su tamaño ni giro), mediante un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la lógica de causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar. (Aplicación de la Teoría de Restricciones para Diagnostico y Propuesta de Mejora en los Procesos de una PYME, 2011)
- ✓ TOC: TOC es el acrónimo de Theory Of Constraints, o Teoría de las Restricciones, en español. (Autores, 2023)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el trabajo investigativo se aplicó el marco metodológico, conteniendo en el presente capítulo el desarrollo de los objetivos planteados, así como el diseño investigativo, la población y las muestras, los instrumentos y técnicas de recolección de información y el análisis pertinente de dicha información. Estos ayudaron a obtener la información necesaria para, de forma posterior, ser analizados y luego proponer una solución al problema planteado.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se aplicó una investigación de campo con bases documentales, pues se recolectaron datos directos del ambiente laboral y acciones realizadas por Cáritas de Maturín, para analizar, estudiar e interpretar los resultados del mismo, así como la generación de mayor confianza en la presente investigación.

Según Arias (2006) una investigación de campo “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” esta investigación es documental, porque el diseño está basado por el manejo de información de diversa índole, registrando la información de primera mano.

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es descriptivo. Según Méndez (2006) “...el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo de investigación, señala formas de conducta y

actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variable de investigación” La investigación pretende crear estrategias de mejoras, a partir de la Teoría de Restricciones, en la Organización no Gubernamental Cáritas de Maturín.

3.3 POBLACIÓN

Tamayo (2004) señala la “población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual estudia y da origen a los datos de la investigación”

Por eso, según lo prescrito, la población estudiada estuvo determinada por una población primaria como lo es el sistema de control interno, a través de subestructuras y protocolos, que ayudaron a soportar la investigación, al igual que se aplicaron entrevistas a treinta (30) personas a través de entrevistas no estructuradas, sin embargo la población general de la organización son 530 voluntarios y se tomó la muestra de 30 voluntarios por muestreo no probabilístico.

3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para Arias, (2012): Las técnicas de recolección de información son las distintas formas de obtener información, los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar información.

Para recolectar datos que ayuden a la investigación se emplearon técnicas avanzadas, que permitieron recolectar la información necesaria sobre el fenómeno a estudiar y sus procesos:

✓ **Revisión Documental**

Según Tamayo (2004): “Es el fundamento de la parte teórica de la investigación y permite conocer a nivel documental las investigaciones realizadas con el problema planteado. Presenta la teoría del problema aplicada a casos y circunstancias concretas y similares a las que se investiga.”

Forma una técnica importante durante toda la investigación que se desarrolla en lecturas en libros y documentos, así como la propia teoría estudiada, trabajos como antecedentes, comentarios teóricos y metodológicos que aporten información para tratar de comprender mejor el problema planteado.

✓ **Entrevista no Estructurada.**

A través de una conversación abierta, sin preguntas predeterminadas y orden establecido, se adquiere de la conversación común la información necesaria sobre lo pertinente para la investigación.

Sabino (2002) hace referencia de esta técnica de la siguiente manera: “Se trata de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación teniendo como característica principal la ausencia de estandarización formal”.

Pero Arias la describe así (2012): “En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos que permiten definir el tema de la entrevista, de allí que el entrevistador deba poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia”.

Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista, no se basa en una guía de preguntas y el

entrevistador tiene plena libertad de realizar preguntas para precisar conceptos y obtener mayor información sobre el tema deseado.

✓ **Consulta de páginas web**

En relación a la investigación se indagaron en páginas web para tener mayor información que ayude a desarrollar mejor el tema en cuestión, haciendo dicho el tema más explícito.

✓ **Consultas con el Asesor Académico**

A través de estas valiosas consultas se ayudó al desarrollo de las estructuras de este proyecto y el desenvolvimiento de los objetivos planteados.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para el análisis de los datos es importante definir una técnica, como podrían ser el análisis cualitativo y análisis cuantitativo, que son necesarios para la recolección de los datos que se obtendrán a lo largo de la investigación.

Luego de recopilados los datos que se obtuvieron como resultado de las diferentes técnicas aplicadas es necesario analizarlos de forma clara para así poder determinar cuáles son los requerimientos y necesidades en general.

Según Sabino (2002): “El análisis cuantitativo se define como: una operación que se efectúa, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros y medidas ya calculados”.

A su vez, Sampieri, Fernández y Baptista (2003), el análisis cualitativo se define como: “Un método busca obtener información de sujetos, comunidades,

contextos, variables o situaciones en profundidad, asumiendo una postura reflexiva y evitando a toda costa no involucrar sus creencias o experiencia”.

Para la detección de restricciones presentes en los procesos de control interno de Cáritas de Maturín se utilizó la técnica de análisis de información conocida como análisis cualitativo. El cual, permitió obtener datos directamente del personal de manera eficaz y eficiente.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de los objetivos planteados, donde se logró diagnosticar la situación del control interno de la asociación civil Cáritas de Maturín, así mismo se identificaron las políticas de control y se determinaron las relaciones causa-efectos con la aplicación parcial de la metodología Teoría de Restricciones para la detección de los cuellos de botella que puedan afectar a la organización

A medida que crecen las organizaciones, estas van estableciendo normas y pautas acerca de cómo se debe llevar a cabo el proceso operativo realizado y ejecutado en sus operaciones, y sobre todo medir el impacto del servicio prestado por el capital humano, en este caso específico de la Asociación Civil Cáritas de Maturín donde se requiere de un mayor conocimiento tanto del funcionamiento operativo como de criterios sólidamente adquiridos en el voluntariado a diario, los procesos de inducción, vienen a ser los procesos e instructivos adoptados dentro de la organización para proteger la efectividad de sus programas, corroborar la fiabilidad del programa que se esté llevando a cabo y estimular la participación de los voluntarios en las operaciones para así lograr los objetivos y metas trazados.

La Organización Cáritas de Maturín lleva los procesos de control interno mediante formatos administrados por la entidad nacional, a través de procedimientos que le permitan evaluar los recursos, la situación financiera y administrativa al menos una vez al año. A continuación se presenta el proceso de control interno que lleva la organización en su área financiera, dicha información fue suministrada por la administradora de la organización

Registro de transacciones: Las operaciones económicas realizadas por la organización son clasificadas y registradas de acuerdo a un formato interno emanado de Cáritas de Venezuela. La asociación civil Cáritas de Maturín lleva dicho control, a través de un documento computarizado como lo es Excel, a continuación se presenta un ejemplo de transacciones contables que lleva la organización.

<i>Fecha</i>	<i>Descripción</i>	<i>N° de Factura</i>	<i>Tasa de cambio</i>	<i>Monto en Bs</i>
22/06/2022	Compra de Refrigerios	CM- 14220587	23,15	215,20
11/07/2022	Viaticos viaje a Temblador	CM- 54871253	23,50	587,25
21/07/2022	Fumigación de la Oficina	CM- 65481379	22,10	351,201

Ejemplo del formato interno de Cáritas de Maturín

De acuerdo a las técnicas de investigación metodológica aplicadas, como lo fue la entrevista no estructurada realizada al personal administrativo, se pudo constatar que la organización ejecuta este sistema interno por ser el formato de Cáritas de Venezuela, llegando a ser el único que les ayuda a organizar sus cuentas.

En la opinión profesional de los investigadores, fundamentada en los datos obtenidos a través de la entrevista no estructurada realizada al personal de la Asociación Civil Cáritas de Maturín acordamos que los procesos no son los más adecuados. Además, su ejecución no es completamente satisfactoria a efectos legales. Al ser una organización, sus procedimientos contables deben simplificarse más y otros deben aplicarse; como los libros contables y administrativos obligatorios.

Una vez obtenida la situación interna o el diagnostico situacional de la organización, se procedió a aplicar la metodología TOC para detectar las restricciones incidentes en los procesos de control interno en la Asociación Civil Cáritas De Maturín.

Como complemento de lo antes analizado debemos complementar la investigación con los siguientes resultados:

- ✓ **Separación de funciones:** Las funciones administrativas y operativas no se encuentran correctamente segregadas. En esta organización, los voluntarios suelen realizar distintas actividades en y no se ha tomado en cuenta la especialización en áreas concretas como el inventario de donaciones, omitiéndose también algunas funciones administrativas como la presencia de un Contador Público.
- ✓ **Libros Obligatorios:** La fundación no cuenta con dichos libros, esta realidad retrocede la acción y consolidación de la misma.
- ✓ **Conciliaciones bancarias:** Dentro de Cáritas de Maturín, este proceso no es realizado, se hace únicamente la comparación entre los estados de cuenta emitidos mensualmente por el banco y las facturas. Cabe destacar que esta actividad es realizada únicamente por la administradora de la organización.
- ✓ **Autorización de órdenes de compras:** Las fundación no dispone de una persona autorizada para firmar las órdenes de compra elaboradas por la misma. Esto hace que las opciones de compra ante cualquier actividad se vean involucradas personas que no tienen conocimientos de los procesos administrativos propios de dicha organización.
- ✓ **Inspecciones e inventarios físicos frecuentes:** Esta actividad no suele hacerse en la generalidad de la organización, el Director a reunirse con los Programas o con el resto de las estructuras, no suelen realizar una conciliación de los inventarios disponibles. Se suelen realizar conteos empíricos o básicos cada vez que se extrae una cantidad de insumos a las jornadas, pero no hay un proceso propio de inventario el cual es necesario.

Estos aspectos son imprescindibles para obtener información de carácter legal ya que es de vital importancia enmarcar el aspecto contable, tributario y financiero conforme a las necesidades particulares de cada organización sin olvidar las normas y

procedimientos contables, así como la organización y el ámbito en la población en la cual se desarrolla.

El desarrollo de procedimientos contables siempre irá de la mano con el desarrollo de procedimientos administrativos, dado que estos son de vital importancia para el correcto funcionamiento de la organización. En el área administrativa de la Asociación Civil Cáritas de Maturín, el control interno es realizado de la siguiente manera:

- ✓ **Control de asistencias:** La asistencia de los voluntarios y las horas en las actividades administrativas en la Asociación Civil Cáritas de Maturín es supervisada por el director. Este encarga a un voluntario de tomar dicha asistencia y se encarga de verificar que cada voluntario desarrolle sus actividades de la manera más óptima posible. Para lograr un control de asistencias adecuado, los empleados deben firmar hojas de asistencia, en estas se refleja su identificación, su hora de entrada y su firma, así como un renglón de observación por si existe alguna particularidad.
- ✓ **Delimitación de responsabilidades:** Esta herramienta es muy útil dentro de la fundación puesto que permite controlar los papeles y responsabilidades que tienen los miembros de la organización. En Asociación Civil Cáritas de Maturín la falta segregación de las funciones afecta de manera directa a la delimitación de las responsabilidades, puesto que se ha perdido el control de las funciones inherentes a cada puesto de trabajo.
- ✓ **Instrucciones por escrito:** Esta herramienta es utilizada con el fin apoyar y orientar al trabajador en la ejecución de sus actividades correspondientes.
- ✓ **Programa de Capacitación:** Este proceso es realizado frecuentemente dentro de la empresa, de una forma estructurada, organizada y a corto plazo, proporcionándoles a los trabajadores conocimientos y habilidades que estén en función a objetivos previamente definidos, a fin de mejorar la productividad. En la Asociación Civil Cáritas de Maturín se capacita al menos dos veces al mes al

personal responsable de distribuir las donaciones, a este voluntariado se les brinda cursos y espacios de recreación, especialidades en humanidades, oratoria y educación, con el fin de contribuir a su formación y que el mismo mejore sus técnicas y emplee nuevas habilidades.

Los controles internos promueven la eficiencia, reducen riesgos y garantizan la confiabilidad en los estados financieros de la empresa. Estos tienen como finalidad salvaguardar los recursos de la organización, (sean estos financieros o tecnológicos) impidiendo pérdidas o daños por negligencia, así como también detectar las desviaciones que se presenten en la fundación.

Para establecer un buen manejo del control interno de una organización, se requiere de algunas normas y/o políticas que se deben llevar a cabo para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Este debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura, puesto que la toma de decisiones y la formulación de programas de acciones futuras en las actividades de la organización están fundamentadas en el mismo, teniendo como fin la generación de indicativos confiables de su situación y sus operaciones en el mercado.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello depende mantenerse en funcionamiento efectivo.

Hay que destacar, que es importante darle un enfoque financiero o contable al control interno, dado que este comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de las transacciones. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable.

Las transacciones son ejecutadas de acuerdo con autorizaciones generales o específicas del director. Actualmente el control interno generado en el área contable de la Asociación Civil Cáritas de Maturín. Se lleva a cabo con la finalidad de rendir cuentas a la Cáritas Nacional, teniendo en cuenta que el proceso ayuda de manera preliminar verificar en la instancia local, los objetivos logrados con los fondos percibidos. Todas estas políticas de control interno se realizan de forma empírica de la mano del Director, junto con el equipo base designado por él.

Las políticas o lineamientos en el ámbito contable, no están establecidas en un manual o instrumento de guía, de la misma manera al nivel del recurso humano y gerencial, lineamientos con la finalidad de darle mejor claridad e independencia a las decisiones y relaciones, la Asociación Civil Cáritas de Maturín, se establecen en reuniones ordinarias o extraordinarias que se ejecutan según las consideraciones externas, llevando a la organización a un constante planteamientos de estrategias que ayuden en el manejo del personal voluntario.

Sin embargo, aunque las mismas no están escritas, luego de las entrevistas no estructuradas realizadas con la población selecta, se determinó la imparcialidad y neutralidad en la resolución de conflictos internos, así como la no discriminación hacia los voluntarios.

Dichos voluntarios son formados en los principios de asistencia humanitaria universales, como lo son:

- Humanidad: Atienden y ayudan a toda persona por el simple hecho de ser persona reconociendo en ella su dignidad ontológica.
- Neutralidad: No hacen participación en los conflictos que puedan presentar las comunidades o beneficiarios que estén atendiendo.

- Imparcialidad: Se presta servicios indiferentemente de sus gustos, creencias, preferencias o partidos.
- Independencia Operacional: No dependen del estado para realizar las labores y caridades propias de la organización.

Política de Fortalecimiento de la Gestión Organizacional: Mediante esta política la organización se compromete a ejecutar una gestión organizacional, teniendo como pilar fundamental un sistema de control interno en el cual apoyarse para poder dar cumplimiento a los objetivos trazados por Cáritas.

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO DE CÁRITAS DE MATURÍN

De acuerdo a las opiniones de los informantes claves presentes durante el desarrollo de esta investigación, los mismos opinan que el control interno desarrollado dentro de la Asociación Civil Cáritas de Maturín, posee de algunas deficiencias en relación al manejo de sus operaciones. En este sentido se tomaron en cuenta los elementos que los informantes consideran que se desarrollan de forma deficiente dentro de la entidad:

- ✓ Las políticas y los procedimientos contables y administrativos establecidos en la entidad para ayudar a asegurar la consecución de los objetivos no se llevan a cabo eficazmente. Esto debido a que no existe una segregación de funciones, y las responsabilidades que se ameritan para ejecutar todas las funciones necesarias las cubre una sola persona.
- ✓ La comunicación es escasa o nula. La información relevante y la planificación de las actividades entre programas no se identifica, ni comunica de manera efectiva para permitir al voluntariado participar de manera activa en sus responsabilidades. La comunicación no se produce en un sentido amplio, de manera que la misma fluya en todas direcciones dentro de la entidad.

- ✓ La Asociación Civil Cáritas de Maturín no ejecuta controles de aplicación y seguridad a los sistemas de información.
- ✓ El cumplimiento de los objetivos de la organización, la gestión de riesgos corporativos y la efectividad de los resultados, no son supervisados. Ya que esta figura no existe dentro de la organización

Conforme a estos basamentos, se puede alegar que en esta organización el grado de confiabilidad en los controles es bajo. No existe la asignación de algunas funciones, por ende los controles son ineficaces, esto ocurre debido a que una misma persona realiza todas las tareas sin tener un superior especializado que lo controle. Las deficiencias encontradas en estos controles no son responsabilidad de algún empleado en específico, puesto que algunas tareas elementales de la organización son realizadas entre todos los voluntarios, sin respetar la separación de funciones o es especificación de algunos roles dentro de las acciones caritativas.

4.1 FACTORES QUE INCIDEN EN LOS PROCESOS CONTROL INTERNO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL CÁRITAS DE MATURÍN

Al llevar a cabo el estudio, tomando como base el sistema de control interno no estructurado aplicado por la Asociación Civil Cáritas de Maturín se pudieron evidenciar los factores que inciden en su desarrollo:

- La estructura de la organización, es asumida como una estructura vertical, y con líneas de autoridad, es decir, existe una jerarquía a nivel organizativo. Por lo general, las organizaciones verticales proporcionan líneas claras de autoridad y control, lo que conduce a una alta eficiencia, sin embargo, en el caso de la organización, esta estructura solo es utilizada si de designación de cargos se trata, puesto que, en cuanto a la delimitación de las funciones de cada puesto de trabajo presenta serias deficiencias, ya que las mismas se entienden pero no están escritas ni se les hace el seguimiento pertinente. No se dan importancia a

las aptitudes organizacionales de integridad, respeto y compromiso, debido a que, por lo general, se presentan inconvenientes con los empleados por cuestiones de puntualidad y respeto a las actividades realizadas en las acciones del voluntariado, pese a fueron tomadas en cuenta en el momento de constitución de los programas, y han sido comunicadas a los voluntarios.

- Los procesos administrativos pese a jugar un papel fundamental en el control interno de toda organización, no se desarrollan efectivamente dentro de la Asociación Civil Cáritas de Maturín generando deficiencia sobre todo en los procesos de planeación y control de todos los activos de la organización.
- Se desestima el empleo de medidas concretas de seguridad en cuanto a los inventarios y la elaboración de información, no se mide el desempeño de los voluntarios a pesar de las muchas horas de trabajo acumuladas por algunos departamentos. La segregación de funciones, pese a que es aplicada tiene una importancia vaga o carece de la misma.
- Los riesgos relacionados a la actividad de la empresa no son estimados, ya que en algunas condiciones logísticas no son las más idóneas para el traslado de los voluntarios
- La comunicación dentro de la empresa no ha sido lo más efectiva posible
- En lo que respecta al sistema de control interno, no existe supervisión ni un patrón que amolde la conducta y espiritualidad de los integrantes.
- Los procedimientos contables no son ejecutados y los de información interna no son los más adecuados para esta organización, ya que carecen de la legalidad correspondiente. Además, los empleados designados para su ejecución no están correctamente capacitados para este tipo de labores.

En síntesis, la administración de la Asociación Civil Cáritas de Maturín, ha omitido que el control interno debe actuar como un sistema dentro de la entidad, por lo que se sobreentiende que el mismo está constituido por un conjunto de tareas que funcionan de manera integrada, como engranajes, para lograr una serie de metas, y

que, en el caso del control interno, este es un patrón compuesto ya que interactúa con su medio. Este no puede ser catalogado como simple o complejo, puesto que interactúa con su entorno y es adaptable a condiciones del mismo. Es importante al momento de diseñar un sistema de control interno fomentar la integralidad de los programas y voluntarios como base fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

4.2 RELACIÓN CAUSA-EFECTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL CÁRITAS DE MATURÍN

Antes de establecer la relación causa-efecto del sistema de control interno de la Asociación Civil Cáritas de Maturín, se deben identificar los efectos indeseables presentes en el proceso de acción social de dicha fundación.

Para Dettmer, W. (1998):

Un efecto indeseable en esencia es el primer indicio de que hay algo que podría estar mal en un sistema, es algo que realmente existe y que es negativo para sus propios méritos. (ss.)

Los efectos pueden ser calificados como deseables, neutrales, o indeseables comparándolos con algún estándar. Lógicamente, primero se deben determinar lo que es ese estándar antes de que se pueda etiquetar un efecto como deseable, indeseable o neutral.

Para poder determinar un efecto como indeseable, debemos conocer algunos factores relacionados con la organización. Estos son los factores que determinan si los efectos que observamos en la situación son positivos, neutrales o indeseables.

Para determinar estos efectos, con fines de analizarlos y con ellos elaborar el árbol de realidad actual, se debe tener conocimiento previo del proceso que se analiza y por medio de una lluvia de ideas se mencionan los problemas que aparentemente se

dan en este. De estos problemas, se requiere identificar cuales realmente son efectos indeseables y desechar los que no lo sean, para evitar que el análisis arroje resultados erróneos.

Previamente, se definieron cuáles son los procesos llevados a cabo por la entidad por lo que se procede a identificar, mediante una lluvia de ideas, los efectos indeseables que actualmente afectan los procesos en la de Cáritas de Maturín, estos son los datos con los que se realiza el análisis que dará pie al árbol de realidad actual que será el apoyo para identificar qué es lo que está causando estos efectos.

A continuación, los principales efectos indeseables que afectan a la Asociación Civil Cáritas de Maturín:

- ✓ La comunicación interna es escasa y no es asertiva.
- ✓ Las actividades que realiza la organización no son programadas con un periodo prudente de planificación.
- ✓ El proceso de planeación es realizado a última hora. Dicho de otro modo, las actividades propias que se van a realizar durante los ciclos son planificadas de forma logística al último momento o durante la ejecución de las mismas, lo cual representa una limitación en la consecución de los resultados e impacto en los beneficiarios de la organización.
- ✓ Hay exceso de horas de trabajo, las cuales no tienen la relación contundente con la efectividad de las acciones.

Posterior a la determinación de los factores que inciden sobre el sistema de control interno de Cáritas de Maturín mediante una lluvia de ideas se identifican los principales problemas que actualmente afectan los procesos, estos son los datos con los que se establece la relación causa-efecto del sistema de control interno de dicha empresa, presentados a continuación:

Causa	Efecto
Planeación de actividades al último momento	<ul style="list-style-type: none"> ● Pérdida de tiempo por falta de programación ● Improvisación en el campo de trabajo o en las formaciones ● Falta de efectividad en el campo de trabajo ● Actividades quedan a la deriva por la falta de preparación o disposición en el equipo de trabajo
Comunicación interna es escasa y no es asertiva	<ul style="list-style-type: none"> ● Improvisación de algunas actividades. ● Voluntarios no apegados a las características de la Organización. ● Objetivos cumplidos a medias sin importar la calidad del mismo. ● Actividades no programadas con un tiempo prudente. ● Desacuerdo entre los programas.
El entrenamiento que posee el personal no es el adecuado	<ul style="list-style-type: none"> ● Actividades con voluntariado sin evangelizar. ● Asistencialismo y no caridad ● Dependencia de la experiencia del voluntario con más experiencia ● Desconocimiento de la dignidad humana. ● Socializaciones sin impacto de mensaje.
Hay exceso de horas de trabajo administrativo y poca efectividad	<ul style="list-style-type: none"> ● Voluntarios cumpliendo horario ● Falta de capacitación para resolver problemas. ● Lentitud en el proceso administrativo ● Falta de dinamismo al momento de servir ● Falta de aplicación de los procesos contables obligatorios

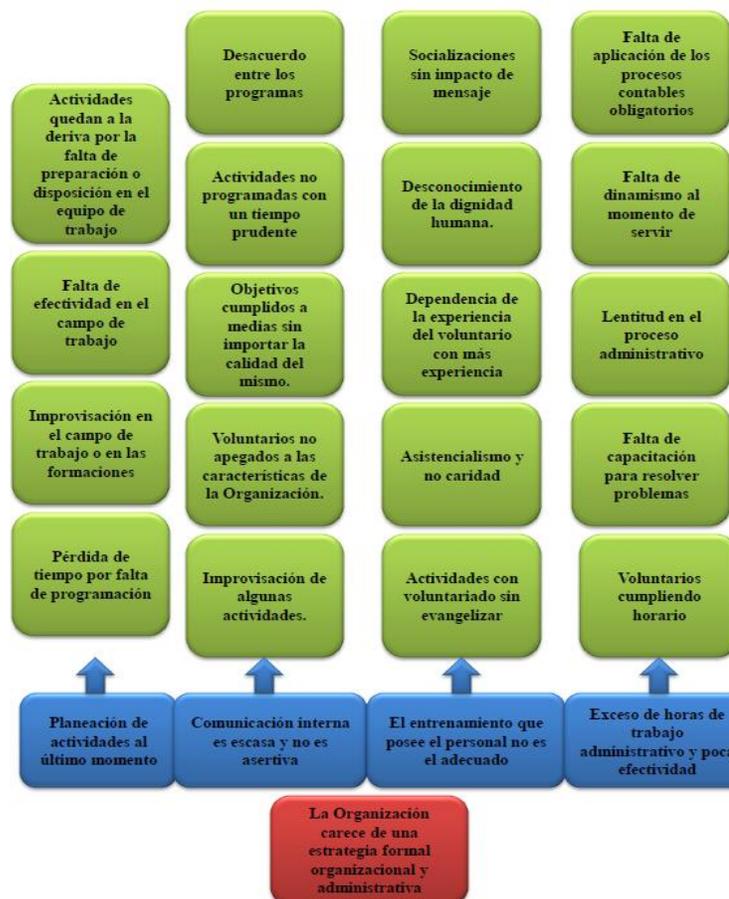
Los problemas originados a raíz de esta serie de causas, es lo que conduce a la fundación a no tener un desenvolvimiento óptimo de su potencial en la actualidad. No obstante, gracias al establecimiento de esta relación causa-efecto se pudo identificar la restricción principal: Cáritas de Maturín carece de una estrategia funcional en cuanto al control de sus operaciones administrativas y de campo, de allí que resulta interesante analizar la aplicabilidad de la metodología TOC y medir los resultados en función de su ejecución.

ÁRBOL DE REALIDAD ACTUAL

Luego de haber encontrado los efectos indeseados y las causas que los generan, se da forma al árbol de realidad actual. Las causas que se encuentran en color rojo se pueden considerar como la causa raíz, sin embargo, en caso que se encuentre una relación más allá de las causas que ya han sido identificadas, esta es la causa raíz del árbol en su totalidad, o bien, el problema central.

El árbol de realidad actual que se genera del análisis es el siguiente:

Árbol de Realidad Actual



Fuente: Elaboración Propia.

4.3 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA TOC Y DESCRIPCIÓN DE SUS RESULTADOS

Luego de haber determinado los factores que inciden en el control interno de la Asociación Civil Cáritas De Maturín los factores indeseables que afectan a los procesos de la misma y por último haber establecido la relación causa-efecto del sistema de control interno de dicha empresa, se procede a la aplicación del proceso de 5 pasos para la mejora continua que propone la Teoría de Restricciones, para focalizar los esfuerzos de mejora y atacar las restricciones identificadas en el sistema de control interno de la Organización Cáritas De Maturín.

✓ Paso 1. Reconocimiento de la Restricción

La restricción crítica identifica es que la organización carece de una estrategia funcional con respecto al control administrativo y de operaciones. Esta estrategia debe contener las acciones y decisiones específicas que se establecen dentro la organización como sus operaciones, sus objetivos y actividades. Este método se utiliza para tomar decisiones específicas.

La Asociación Civil Cáritas De Maturín, tiene su mayor restricción (restricción crítica) en la utilización de un control de operaciones y administrativas poco funcional y apropiado. El control administrativo y operativo usado actualmente arroja errores de planeación, análisis y recolección de datos sobre los beneficiarios y materiales utilizados, e integración de datos con el sistema, además de esto, tiene mucha influencia la poca capacitación del talento humano que se encargan de áreas específicas, desconocimiento de los procedimientos estándares y el entrenamiento a los voluntarios son escasos. Esto hace que ocurran fallas en la acción caritativa lo que provoca incapacidad para satisfacer las necesidades reales de los beneficiarios, lo que repercute en que los números de las personas impactadas sean menores a la capacidad que en realidad se puede hacer y por ende se pierden oportunidades. Al evaluar el

equipo de voluntarios con que cuenta la organización, es evidente que permanentemente tiene capital humano ocioso. Esta restricción se origina porque las causas y condiciones que propician las deficiencias en el control de la administración y las operaciones no son atendidas, ocasionando que este tenga muchas limitantes en su meta de expansión y este poco estructurado en las comunidades parroquiales, lo que significa que el mismo arrojará resultados poco deseables para las metas trazadas por la dirección de la organización.

Esta situación fue la que los orientó a una revisión del sistema de control de administrativo y operativo actual, en el cual se identificaron las actividades, acciones y decisiones específicas que realmente se deben tener en cuenta para un correcto funcionamiento de la organización sin dejar de perseguir el objetivo de la fundación, siempre teniendo presente evitar el deterioro de las relaciones interpersonales de los voluntarios actuales y la captación de nuevos voluntarios.

El objetivo central de esta investigación, fue evaluar el sistema de control interno utilizado por la Asociación Civil Cáritas de Maturín, identificar las posibles restricciones y proponer mejoras que contribuyan con dicha Asociación, para que con su implementación la misma logre elevar la restricción que tiene, consistente en la carencia de una estrategia funcional en sus procesos administrativos y operativos. En base a esta investigación, en un futuro los directivos de ésta fundación, si así lo estiman conveniente, podrán proceder a implementar un proceso de mejora continua bajo la metodología de TOC que les permita atacar esta restricción.

✓ Paso 2. ¿Cómo explota la organización la restricción identificada?

La dirección de la organización actualmente obtiene de la restricción su máximo provecho, ya que asegura que la programación de las acciones y el seguimiento para medir si se cumplen los objetivos han sido satisfactorios en cuanto al número de beneficiarios y el compromiso de los voluntarios. No hay excusa de

incumplimiento ya que Cáritas tiene una buena capacidad de Acción Social pese a las deficiencias que puedan existir en el entorno de otras organizaciones parecidas.

✓ **Paso 3. Subordinar todas las demás decisiones a la anterior decisión**

En la actualidad, la organización opera de un modo que impulsa al resto de los recursos (humanos, materiales, técnicos, financieros y tecnológicos) a funcionar al ritmo que marca la restricción identificada, según fue expuesto en el paso anterior.

Como la fundación es un sistema, existe interdependencia entre los recursos que la componen. Por tal motivo no tiene sentido para la dirección exigir a cada recurso que actúe obteniendo el máximo rendimiento respecto a sus operaciones, sino que se le debe exigir que actúe de manera de facilitar que la restricción identificada pueda ser explotada según lo decidido en el Paso 2. Es vital, entonces, que la dirección tenga en cuenta que las interdependencias existen y que estas deben contribuir de forma igualitaria con el control administrativo y operativo de la empresa, si se quiere realizar con éxito la subordinación.

✓ **Paso 4. Elevar la restricción**

Analizando toda la sintomatología del problema, se ha determinado que la causa de esta restricción se encuentra en el tipo de control que ejerce sobre sus operaciones, las acciones administrativas y su estrategia para lograr el mismo. Cáritas de Maturín ha adaptado sus recursos a los cambios constantes del entorno para mantener o incrementar su efectividad, sin embargo, la estrategia adoptada no ha sido totalmente fructífera.

El atacar esta restricción tiene un impacto estratégico en el corto, mediano y largo plazo, ya que no se enfocaría a la organización como una suma de elementos independientes, sino como un todo, como un organismo vivo. TOC considera a las restricciones de esta índole como restricciones políticas, por lo tanto, para atacarlas

ofrece una metodología de tres pasos, que se considera un conjunto de herramientas, denominada “Procesos de Pensamiento”, que permiten responder de una manera lógica y sistemática a tres preguntas clave: **¿Qué cambiar? ¿A qué cambiar? ¿Cómo provocar el cambio?**

En este paso se plantean a la dirección de la organización mejoras que le permita optimizar esta restricción teniendo como objetivo central elevar la restricción política proponiendo una estrategia basada en la teoría de restricciones:

¿Qué cambiar?

La organización carece de una estrategia funcional por lo que se debe cambiar la estrategia de control administrativo y operativo que usa actualmente.

¿Hacia qué cambiar?

Hacia una estrategia basada en la Teoría de Restricciones, donde todo el personal que labora en Cáritas de Maturín se identifique con el proceso de mejora y busquen disminuir las limitaciones o cuello de botellas que puedan estar dentro del proceso administrativo de la misma y sus operaciones.

¿Cómo provocar el cambio?

Mostrando a la dirección de la organización las ventajas del uso de una estrategia basada en la Teoría de Restricciones y planteándoles recomendaciones para su implementación.

Seguidamente, se plantean las mejoras para el control de operaciones, basado en la Teoría de Restricciones, propuestos. Finalmente se puntualizan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones a la directiva de la organización para la implementación de estas mejoras, así como también se establecen los objetivos que

pueden servir de utilidad al plan que asegure el cumplimiento de las metas a ser alcanzadas.

✓ **Paso 5. Volver al paso 1**

Una vez superada esta restricción es preciso trasladarla a otro sitio, y volver al paso 1. Otro factor importante para la organización, es no permitir que la desidia se convierta en su próxima restricción, por lo que se debe considerar que la primera parte de esta etapa hace de la Teoría de restricciones un proceso continuo. La segunda parte es un recordatorio de que ninguna política es adecuada para todos los momentos

4.4 LINEAMIENTOS A SEGUIR POR PARTE DE CÁRITAS DE MATURÍN

Como parte de los objetivos de este proceso investigativo se generaron algunos de los lineamientos necesarios para que la organización pueda optimizar los cuellos de botella ya antes manifestados. Cabe destacar que con la aplicación de estos lineamientos a penas se apertura el proceso de transformación de la organización, no son los únicos a aplicar, ya que al ser la Organización un organismo y dinámico donde a diario se plantean nuevos retos y problemáticas, es obligatoria su actualización, estudio y debate de los lineamientos a seguir. Se le entrega como aporte investigativo los lineamientos necesarios que nosotros como investigadores consideramos se deben aplicar, los mismos se debatieron y fueron presentados a la organización, propiciando así el comienzo de una constante aplicación de esta técnica.

Los lineamientos que se sugieren implementar son los siguientes:

- ✓ Estructurar un sistema de comunicación continuo y efectivo

A través de las plataformas digitales, de fácil acceso y con los medios estandarizados se debe efectuar una comunicación más asertiva, de manera que la

organización en sus diferentes departamentos y responsabilidades pueda comprenderse a nivel interno, conocer sus objetivos, tener enfoque en el desarrollo de sus labores y generar los pasos correspondientes para lograrlos.

✓ Crear un departamento de control y seguimiento

Los distintos departamentos de la estructura están bajo la tutela del director y por sus múltiples actividades es común observar la distorsión de los objetivos propios de la organización, perdiendo el enfoque de dichas actividades, por esa razón se plantea la creación de un personal que trabaje de la mano con la Directiva de Cáritas de Maturín, que en conjunto y según los resultados emitidos puedan seguir fortaleciendo a la misma.

✓ Evaluar el rendimiento del personal asignado

Ya creado el departamento de control y seguimiento, se debe evaluar el desempeño de los voluntarios activos, de manera que a estos se les pueda medir de manera cuantitativa y objetiva, en el desarrollo de sus funciones, evitando así varias problemáticas antes expuestas.

✓ Reasignar o capacitar al personal según lo evaluado

Como resultado de la evaluación es necesario que se pase de una “preocupación” ante los errores o dificultades del personal, a aplicarse métodos de capacitación real, sistematizada y continua de los voluntarios. Así como el reconocimiento de habilidades de algunas personas dentro de la asociación, de manera que cada una pueda ejecutar sus labores en los espacios donde se desenvuelvan de la forma más óptima.

✓ Contratar a un Contador Público

Es transcendental acondicionar la estructura administrativa de Cáritas de Maturín, cumpliendo con lo reglamentario, buscando que las medidas económicas

tomadas por la organización sean las más óptimas. Urge por parte de la organización contratar a una persona capacitada que le ayude a entrar en el orden legal de la contabilidad, los libros y gestiones obligatorias, propiciando el desarrollo de la organización.

✓ Realizar un control de inventario

Por medio de un sistema de control de inventario es preciso que la organización determine los insumos disponibles para realizar las acciones correspondientes, según la misión y visión de la organización. Por eso, teniendo los recursos definidos, Cáritas de Maturín podrá proyectar de una manera más objetiva el desarrollo de sus actividades.

✓ Generar una proyección de actividades planteando objetivos de forma mensual

Es importante que se realice un plan de acción, con una meta clara y que el oficio propio de la organización tenga la finalidad no solo de ayudar a las personas de forma física, sino que estas se vean beneficiadas logrando como resultado de las actividades, reconocer su dignidad humana, a través del departamento de Medios de Vida. Pero dicha actividad no se podrá ejecutar si no hay una planificación e integración previa de todos los departamentos de Cáritas de Maturín.

Cada uno de los lineamientos antes expuestos, van de la mano uno con otro, buscando desarrollarse de manera consecutiva, destacando como último punto la continuidad de la Teoría de las Restricciones dentro de la organización todas las veces que se crea por culminado el proceso de optimización, ya que estos lineamientos apenas son el comienzo de un proceso que llevará a Cáritas de Maturín a un mejor desempeño de sus actividades y a proyectarse como una organización de alto rendimiento no solo de forma externa sino en los procesos internos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En éste capítulo se describen las diferentes conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó finalizada la investigación.

5.1 CONCLUSIONES

El modelo de gestión TOC es una excelente herramienta que le permite a las organizaciones tengan una perspectiva sobre su trabajo, sus fortalezas y sus debilidades para ser transformadas en oportunidades de mejora reflejadas en propuestas de valor y alternativas de diferenciación. Este modelo de gestión empresarial, permite identificar los problemas cruciales que afectan la rentabilidad de la organización para que de esta forma, a través de los instrumentos se establezca la propuesta de mejora acorde a las necesidades.

Por esa razón a forma de conclusión, se puede mostrar los resultados de los objetivos trazados. Los cuales se puede concretar de la siguiente manera:

Se efectuó el levantamiento formal de la información base de la investigación a través de un procedimiento metodológico claro y preciso, de la cual se pudo sustraer la información general de la organización, hacer el planteamiento del problema de investigación e identificar, describir, aplicar y analizar el modelo administrativo y operativo de la organización Cáritas de Maturín.

Se hizo toda la revisión de la Teoría de Restricciones, logrando con ello aplicar su metodología para plantear mejoras que le permita a la dirección de Cáritas de Maturín, conocer y evaluar otra alternativa aplicable a su proceso de control interno administrativo y operativo.

Aplicando el uso de técnicas de recolección de información, como observación directa y entrevistas no estructuradas, a fin de identificar las restricciones actuales y problemáticas existentes en el sistema de control interno de la Organización Civil Cáritas de Maturín, basados en la Teoría de Restricciones, se dieron a conocer las siguientes conclusiones:

- ✓ El control interno está compuesto por un conjunto de grupos organizados por el director, estos a su vez comprenden el plan de la organización y los registros de los beneficiarios atendidos, proyectando las metas trazadas por el equipo coordinador.
- ✓ Las políticas desarrolladas dentro de la Asociación Civil Cáritas de Maturín, están comprendidas en las áreas operativas y administrativas, estas abarcan: Reducción de gastos, estrategias para prestar un servicio efectivo, administrar los bienes, expansión de inmuebles, además de políticas de operaciones con beneficiarios, conflictos de intereses y política de fortalecimiento de la gestión de dicha organización.
- ✓ Los principales problemas que actualmente afectan los procesos de control interno de la organización, incluyen: planeación de actividades al último momento, comunicación interna es escasa y no es asertiva, el entrenamiento que posee el personal no es el adecuado y exceso de horas de trabajo administrativo y poca efectividad. Estos son los datos con los que se establece la relación causa-efecto.
- ✓ Las consecuencias que generan esta serie de causas, dirigen a la Asociación Civil a no tener un despliegue favorable a su potencial en la actualidad. Sin embargo, al establecer esta relación causa-efecto se pudo evidenciar la restricción principal: La Organización carece de una estrategia formal organizacional y administrativa.
- ✓ Mediante la aplicación del proceso de 5 pasos para la mejora continua que propone la Teoría de Restricciones, es posible dirigir los esfuerzos hacia la

mejora y atacar las restricciones identificadas en el sistema de control interno de la Asociación Civil Cáritas de Maturín.

- ✓ Basados en el proceso de mejora continua anteriormente explicado, se puede proponer una serie mejoras para que sean aplicadas al control administrativo y operativo, los cuales serán planteados a la dirección de la entidad.
- ✓ La organización debe estar en la búsqueda constante de sus propias restricciones, puesto que es un error exorbitante asumir que estas desaparecen o dejan de surgir.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda realizar un análisis de los procesos y funciones de cada una de las áreas o departamentos integrantes de la organización con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos y, derivado de ello, definir las medidas a utilizar para reducirlos.
- ✓ Se sugiere que el sistema de control interno, flujo-gramas y estructura organizativa que forman parte del presente trabajo de tesis, se den a conocer al director de la organización para su aplicación en el desarrollo de sus operaciones habituales, la toma de decisiones oportunas y adecuadas, por último para que pueda cumplir con el logro de los objetivos establecidos.
- ✓ Capacitar y adiestrar al personal en áreas específicas para que el servicio sea mejor.
- ✓ La planificación debe focalizarse en mejorar continuamente para así poder asegurar que las actividades se realicen de acuerdo a lo estipulado.
- ✓ Es importante ejecutar la reorganización de funciones para disminuir la mala distribución de tareas, y con ello reducir los errores, principalmente en las áreas administrativas y operativas.
- ✓ Se recomienda que la información generada por la organización, sea información confiable de forma que permita una toma de decisiones óptima por

parte de la dirección que vaya encaminadas en la obtención de mejores servicios.

- ✓ Desarrollar un programa para educar a los voluntarios de forma los mismos puedan comportarse hacia los beneficiarios y en las áreas internas de la organización, acorde a los valores y educación pertinentes.
- ✓ Ajustar el proceso de la toma de decisiones sobre los conflictos de intereses de los voluntarios, de forma que estas sean realizadas en todas las áreas con la mayor objetividad posible.
- ✓ Distribuir al voluntariado en los distintos programas, de forma que se evite el personal ocioso en medio de las instalaciones y actividades ordinarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. Caracas: Episteme.
- Augusta Management System. (10 de Septiembre de 2012). Centro para desarrollo de la competitividad de empresas. Obtenido de Augusta Management System: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-387-35577-1_16
- Avraham Y. Goldratt Institute. (Agosto de 2009). Goldratt. Obtenido de Goldratt: <http://www.goldratt.com/pdfs/toctpwp.pdf>
- Calvachi, B., & Fabian, G. (2013). TEORIA DE LAS RESTRICCIONES (TOC): MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL CRECIMIENTO PRODUCTIVO DE LAS PYMES EN COLOMBIA. CASO APLICADO A CIDMA S.A.S. Bogotá.
- Contraloría General de la República. (2015). Contraloría. Obtenido de Contraloría: https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html
- Dettmer, W. (2003). Navegación Estratégica: un Enfoque de Sistemas para la Estrategia Empresarial. Estados Unidos: ASQ Quality Press.
- Goldratt Institute. (14 de junio de 2009). Goldratt. Obtenido de Goldratt: <http://www.goldratt.com/pdfs/toctpwp.pdf>
- Goldratt, E. (29 de Agosto de 2008). Estrategia Focalizada. Estados Unidos: North River Press. Obtenido de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/introduccion-teoria-restricciones/introduccion-teoria-restricciones.pdf>
- Goldratt, E. (2008). La aguja en un pajar “como encontrar información en un mar de datos”. Buenos Aires: Granica.
- Goldratt, E. (2008). La Carrera "En busca de las ventajas competitivas". Buenos Aires: Granica.
- Goldratt, E. (2008). La Elección. Estados Unidos: North River Press.

- Goldratt, E. (2008). Necesario pero no suficiente, una novela de negocios sobre la teoría de restricciones. Buenos Aires: Granica.
- Gómez, G. (11 de Mayo de 2001). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
- Lakshmi, & R. (1998). Emeraldinsight. Obtenido de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articlei>
- Lapore, D., & Cohen, O. (2002). El decálogo de Deming y Goldratt, La Teoría de las Restricciones y el Sistema del Conocimiento Profundo. Medellín: Ediciones Piénsalo.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2006). Sistemas de Información Gerencial. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- López, I., Arbeláez, J., & Navarro, D. (2006). Aplicación de la Teoría de Restricciones (TOC) a la gestión de facturación de las Empresas Sociales del Estado, ESE. Una contribución al Sistema de Seguridad Social en Colombia. Innovar, 91-100.
- Mabin, V. (1990). Procesos de pensamiento de "Theory of Constraints" de Goldratt: una metodología de sistemas que vincula soft con hard.
- Méndez, C. (2006). Metodología. Colombia: McGraw-Hill.
- Mendoza, J. (2011). Aplicación de la Teoría de Restricciones para Diagnostico y Propuesta de Mejora en los Procesos de una PYME. México.
- Moreno, M. (2000). Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa. . México: Progreso Editorial.
- Múnera, H. (2016). Teoría de Restricciones. Colombia: Creativa Commons.
- Muñoz, D., & Guerrero, K. (2013). Teoría de Restricciones Aplicada a la Cadena de Suministros en un Operador Logístico de Productos Farmacéuticos. Bogotá.
- Pisco, R. (2006). ANALISIS Y PLANTEAMIENTO DE MEJORES DE UNA PLANTA DE PRODUCCION DE MATERIALES DE ACEROS LAMINADOS APLICANDO TEORIA DE LAS RESTRICCIONES (TOC). CASO: EMPRESA ECUACEROS S.A. Guayaquil.
- Reyes, P. (2007). Teoría de Restricciones.

Sabino, C. (2006). El Proceso de la Investigación. Caracas: Panapo.

Sampieri, R., & Fernández Carlos y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

Stoner J & Wankel C, (1989).Administration.México: Prentice Hall.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). El Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa.

HOJAS DE METADATOS

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

Título	PROCESODE CONTROL INTERNO A PARTIR DE LA TEORIA DE RESTRICCIONES (TOC) EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CÁRITAS DE MATURÍN
Subtítulo	

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

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Br. Calderín López, Vicente Alejandro	CVLAC	C.I. V-26.833.129
	e-mail	vicentecalderin16@gmail.com
	e-mail	
Br. Vásquez Díaz, Jorge Alexander	CVLAC	C.I. V-26.361.903
	e-mail	jvasquezdiaz98@gmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Control Interno
Procesos
TOC

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	Contaduría Pública

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 (Abstract):

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Asociación Civil Cáritas de Maturín, en Maturín Estado Monagas, el cual tuvo como objetivo evaluar el sistema de control interno, aplicando una innovadora metodología como lo es la Teoría de las Restricciones, con la finalidad de identificar las limitaciones que le impiden cumplir con los objetivos planteados, un nivel de impacto y de mayor eficiencia, planteando estrategias de mejoras, para que sean utilizadas por la organización en un futuro.

Para lograr el objetivo antes descrito, se centró teóricamente en la metodología de Teorías de las Restricciones (TOC). Se pudieron identificar los factores que inciden en el control interno de la organización, los efectos indeseables que afectan los procesos de la misma y finalmente se pudo establecer la relación causa-efecto para poder determinar las restricciones en el control interno de la organización. Además, se concluyó que la organización carece de una estrategia funcional en cuanto al control de sus operaciones, entendiendo que el proceso de planeación es bueno, la comunicación es deficiente y el seguimiento de los programas es escaso, lo que ocasiona inestabilidad y falta de orden en medio de las estrategias aplicadas por la organización

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Elbita Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 14.703.598
	e-mail	elbimel@gmail.com
	e-mail	
Prof. Miranda, Yadira	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 10.831.314
	e-mail	
	e-mail	
Prof. Herrera, Rolando	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 17.723.985
	e-mail	
	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
2023	07	21

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
TESIS_CALERIN_VASQUEZ_DOCX

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:

Licenciado en Contaduría Pública

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Contaduría, Ingeniero de Petróleo
Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo
III, etc

Nivel Asociado con el trabajo:

Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, 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 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

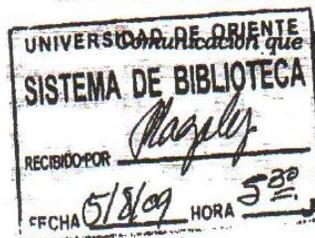
Cumaná, 04 AGO 2009

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 CUAJELA
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/YGC/manuja

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

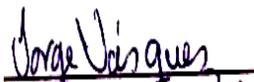
De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.



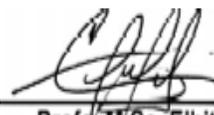
Br.: Calderín L., Vicente A.

AUTOR



Br.: Vásquez D^o, Jorge A.

AUTOR



Profra. M.Sc. Elbita Márquez
ASESOR ACADEMICO