



VENEZUELA

**FEDERACION DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACIÓN DE VENEZUELA
RESOLUCIÓN DN-002-20031115-AP
“OFICIALIZAR EL USO DEL MANUAL DE NORMAS DE ANÁLISIS DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA (AGAD)”**

**FEDERACION DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACION DE VENEZUELA
RESOLUCIÓN DN-002-20031115-AP
“OFICIALIZAR EL USO DEL MANUAL DE NORMAS DE ANÁLISIS DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA (AGAD)”**

El Directorio Nacional de la Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela, en respuesta a la inquietud manifestada por los Licenciados en Administración en el ejercicio liberal o independiente de la profesión, específicamente en lo referente a la normativa a cubrir en el proceso de Analista de Gestión Administrativa, con fundamento en la carencia de un instrumento que regule esta actuación profesional el DIRECTORIO NACIONAL DE LA FEDERACIÓN DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE VENEZUELA, EN USO DE LAS FACULTADES QUE LE CONFIEREN EL ESTATUTO, EN SU ARTÍCULO 7, PARÁRAFO ÚNICO, RESUELVE:

**OFICIALIZAR EL USO DEL MANUAL DE NORMAS DE ANÁLISIS DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA (AGAD)**

PRIMERO: La consistencia teórica metodológica es imprescindible para el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD); el Manual de Normas de Análisis de Gestión Administrativa, en la postura crítica y aplicación de los conocimientos científicos de las actividades propias del Licenciado en Administración permite implantar las reglas básicas que el analista de gestión debe seguir de manera estricta en la ejecución de su trabajo.

SEGUNDO: El Manual de Normas de Análisis de Gestión Administrativa permite presentar, dentro de un marco conceptual sólido, los elementos fundamentales en el contexto que pone de relieve las múltiples funciones, actividades y tareas que se ejecutan en los diversos niveles de la estructura organizativa.

TERCERO: Los Colegios están en la obligación de darle amplia y suficiente divulgación al contenido de las Normas de Análisis de Gestión Administrativa.

CUARTO: Los Licenciados en Administración, a los fines consiguientes, deben acatar las disposiciones contenidas en las Normas de Análisis de Gestión Administrativa.

QUINTO: Los Colegios y los Licenciados en Administración quedan sujetos a las medidas disciplinarias de defensa gremial y de ética profesional por la no sujeción a la reglamentación emanada del gremio.

En Caracas, a los quince (15) días del mes de noviembre de dos mil tres (2003).

Por el Directorio de la Federación:

Lcdo. Benito Gómez
Presidente

Lcdo. Ovidio Salazar
Vicepresidente

Lcdo. William Peña
Director General

Lcda. Victoria Zapata
**Directora de Relaciones y
Organización**

Lcda. Nectty Díaz de Martins
Directora de Estudios e Investigación

Lcdo. Virgilio Pérez
**Director de Cultura, Deportes y
Recreación**

MANUAL DE NORMAS PARA EL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CONTENIDO

1. Presentación
2. Concepto de análisis de gestión administrativa
3. Objetivo del análisis de gestión administrativa
4. Alcance y enfoque del análisis de gestión administrativa
5. Normas para el análisis de gestión administrativa
 - a) Normas generales
 - b) Normas relativas a la ejecución del trabajo
 - c) Normas relativas al informe
6. Papeles de trabajo
 1. Objetivos
 2. Contenido
 3. Normas
 4. Confidencialidad
 5. Propiedad y control
7. Programas
8. Procedimientos
9. Indicadores

1. PRESENTACIÓN

01. Las normas para el análisis de gestión administrativa contienen las reglas básicas que el analista de gestión debe seguir de manera estricta en la ejecución de su trabajo.

02. El analista de gestión no debe esperar en las normas para el análisis de gestión administrativa la totalidad de las reglas que recojan todas las situaciones posibles en las que pueda encontrarse al ejecutar un análisis.

El nivel profesional, la experiencia en la práctica profesional y el juicio equilibrado son fundamentales en el analista de gestión para determinar los procedimientos necesarios a aplicar.

2. CONCEPTO DE ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Es el examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la Planificación, la Organización, la Dirección, la Coordinación, la Ejecución y el Control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieren existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de las normas y políticas de la verdadera administración.

(JOSÉ RUIZ ROA, Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa, Caracas 1995, Editorial PANAPO).

3. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

01. Objetivos de carácter general:

- a) La identificación de áreas donde las mejoras pueden ser sustanciales.
- b) La determinación de lo adecuado de la organización, de la entidad.
- c) La verificación de la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- d) La determinación de la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas. RESOLUCION DN-002-20031115-AP.
- e) La comprobación de la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- f) La verificación de la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- g) La comprobación de la utilización adecuada de los recursos.
- h) La Determinación de la relación existente entre la producción de bienes y servicios y los recursos destinados a esa producción.
- i) La medición de los resultados obtenidos.

02. Objetivos de carácter específico:

- a) El estudio de la organización de la empresa, visualizando los cambios de importancia que deben hacerse.
- b) La determinación de las debilidades en los métodos o procedimientos administrativos.
- c) La evaluación de la adecuacidad y efectividad de los controles internos.
- d) La detección de las desviaciones en la administración de la empresa, revelando las causas y efectos que inciden en la toma de decisiones.
- e) La determinación del grado de utilidad de la información que los ejecutivos entregan a la alta administración.
- f) La revisión de la confiabilidad que debe darse a la información financiera que recibe la administración general y la alta administración.
- g) La detección de las áreas críticas y la determinación de las medidas para superar crisis.
- h) La identificación de áreas donde es posible lograr notorias economías.
- i) La prestación de asistencia a toda la administración en su acepción más amplia.
- j) La presentación de observaciones constructivas y la propuesta de recomendaciones viables.
- k) La simplificación de las tareas en el aprovechamiento del esfuerzo humano.
- l) RESOLUCION DN-002-2003115-AP.
- m) La toma de acciones contra posibles pérdidas, errores y deficiencias en general.
- n) El establecimiento de patrones de producción y la mejora del rendimiento de los trabajadores, motivándolos en relación con posibles ascensos.
- o) La mejora de los movimientos y tiempos operacionales, en función de la reducción de los costos y la simplificación de tareas.
- p) El logro del máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- q) La propensión al mejor uso de la mano de obra, materia prima y equipos.
- r) La obtención de mejor calidad de los productos o servicios.
- s) La mejora de los servicios y beneficios a favor de la colectividad y la maximización de las utilidades.

4. ALCANCE Y ENFOQUE DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

01. Análisis de gestión global de la organización:

- a) Evaluación de la posición competitiva.
- b) Evaluación de la estructura organizativa.
- c) Evaluación del proceso de la estrategia de la dirección.
- d) Evaluación de los cuadros directivos.

02. Análisis de gestión del sistema comercial:

- a) Análisis de la estrategia de negocios.
- b) Oferta de bienes y servicios.
- c) Sistema de distribución.
- d) Política de precios.

-
- e) Publicidad.
 - f) Ventas.
 - g) Promoción de ventas.
 - h) Atención post-venta.

03. Análisis de gestión del sistema financiero:

- a) Capital de trabajo.
- b) Inversiones.
- c) Financiamiento a largo plazo.
- d) Planificación financiera.
- e) Relaciones internacionales.

04. Análisis de gestión del sistema de producción:

- a) Diseño del sistema.
- b) Programación de la producción.
- c) Control de calidad.
- d) Almacén de inventarios.
- e) Productividad técnica y económica.
- f) Diseño y desarrollo de productos.

05. Análisis de gestión de los recursos humanos:

- a) Productividad.
- b) Ambiente de trabajo.
- c) Políticas de promoción e incentivos.
- d) Políticas de selección y desarrollo.
- e) Diseño de tareas y puestos de trabajo.

06. Análisis de gestión de sistemas administrativos:

- a) Análisis de proyectos.
- b) Análisis de la función de procesamiento de datos.
- c) Análisis de procedimientos administrativos y formas de control interno en las diferentes áreas funcionales.

07. Análisis de gestión de las obligaciones tributarias:

- a) Determinación de las obligaciones tributarias.
- b) Cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias.
- c) Planificación tributaria.

5. NORMAS PARA EL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

De manera resumida, las normas para el análisis de gestión administrativa son:

a). Normas generales

1. El análisis de gestión administración administrativa debe ser ejecutado por Licenciados en Administración, debidamente colegiados.
2. El analista de gestión debe tener independencia mental en todo lo relacionado con su trabajo, para garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios.

-
3. En la ejecución de su análisis y en la preparación de su informe debe proceder con diligencia profesional.

b) Normas relativas a la ejecución del trabajo:

1. El trabajo debe ser técnicamente planificado y debe ejercerse una supervisión apropiada sobre el personal que participe en tal trabajo.
2. Debe hacerse un apropiado estudio y una evaluación del sistema de control interno, de manera de que se pueda confiar en él como base para la determinación de la extensión y oportunidad de los procedimientos para el análisis de gestión administrativa.
3. Debe obtenerse evidencia válida y suficiente por medio de análisis, inspección, observación, entrevistas, confirmaciones y otros procedimientos considerados necesarios con el propósito de llegar a bases razonables para la preparación de un informe sobre los resultados del análisis.

c) Normas relativas a la rendición de informes:

El informe debe contener:

1. Antecedentes y motivación del informe.
2. Descripción del área objeto de análisis.
3. Información general incluyendo cargos, responsables y campo de responsabilidad de los mismos.
4. Objetivo y alcance del análisis.
5. Metodología empleada.
6. Indicadores utilizados.
7. Asuntos de importancia relevante y constataciones importantes hechas durante el análisis.
8. Puntos fuertes y débiles detectados.
9. Conclusiones y comentarios sobre las causas y los efectos de los puntos débiles observados.
10. Recomendaciones.
11. Observaciones o comentarios sobre los responsables de las áreas objeto de análisis.

6. PAPELES DE TRABAJO

1. Objetivos:

- a) Facilitar la preparación del informe.
- b) Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- c) Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- d) Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de análisis de gestión administrativa aplicados.
- e) Servir de guía en análisis subsiguientes.
- f) Probar la ejecución del análisis de gestión administrativa.
- g) Cumplir con disposiciones de carácter legal.

2. Contenido:

- a) Cuestionarios y hojas de asuntos pendientes por analizar.
- b) Extracto de los manuales de procedimientos.
- c) Reglamentos internos.
- d) Copias de contratos.
- e) Gráficas de la organización (organigramas y flujogramas) y alcances de autoridad y responsabilidad del personal.
- f) Hojas de trabajo con los resultados de las pruebas de cumplimiento.
- g) Cuestionarios con evaluación de los controles
- h) Resultados de entrevistas y consultas.
- i) Planillas, hojas de análisis y otros papeles soporte.
- j) Extracto de actas y otros papeles o documentos narrativos.
- k) Certificaciones y confirmaciones.
- l) Acta constitutiva y reformas estatutarias o gaceta o ley de creación.
- m) Borradores del informe.

3. Normas:

- a) Los papeles de trabajo deben ser preparados con debida atención a la planificación, concepción y legibilidad, con títulos completos y explicación en cuanto a la fuente.
- b) Los papeles de trabajo deben dar una impresión de metodología y orden, de consciente atención al detalle, aunada a una clara distinción entre lo importante y lo trivial.
- c) Los papeles de trabajo deben ser protegidos y archivados cuidadosamente, de manera que puedan ser localizados y consultados fácilmente, de la manera siguientes:
 - 1. Cada hoja de trabajo debe ser adecuadamente identificada con el nombre del ente, una descripción de la información presentada, el período cubierto.
 - 2. Debe utilizarse una o varias hojas por separado para cada asunto. Cualquier información de valor suficiente para requerir su inclusión en los papeles de trabajo amerita una hoja completa sobre su título descriptivo.
 - 3. Cada papel de trabajo deberá contener el nombre o iniciales de la persona que los preparó, la fecha cuando fue preparado y el nombre o las iniciales del encargado del trabajo y del supervisor que los revisó.
 - 4. La completa y específica identificación de las áreas objeto de análisis, empleados entrevistados y los documentos examinados es indispensable para lograr un buen trabajo. Omitir detalles tales como el nombre completo y jerarquía de un empleado mencionado en los papeles de trabajo o la fecha y fuente de un documento revisado pueden provocar situaciones embarazosas para el analista de gestión que efectúa una revisión subsecuente de los resultados del trabajo y, además, constituyen indicio de apresuramiento que, a la larga, se traduce en pérdida de tiempo.
- d) Los papeles de trabajo deben contener índices que los relacionen con la hoja de trabajo. Debe prepararse una hoja sumaria para cada función básica, a la cual se referirán todos los papeles de trabajo detallados.

Cuando sea necesaria una referencia entre papeles de trabajo, deberá existir un adecuado índice cruzado.

- e) La naturaleza del trabajo de comprobación efectuado por el analista debe indicarse en cada hoja de trabajo. Los papeles de trabajo deben describir los procedimientos de verificación aplicados. En lugar de transcribir amplios documentos o registros, el analista debe adoptar el más eficiente y práctico procedimiento de obtener duplicados o fotocopias.
- f) La extensión y alcance de los análisis deben ser claramente mencionados en cada fase del trabajo en el que el procedimiento sea aplicado. Los papeles de trabajo deben revelar el carácter y alcance de todas las pruebas efectuadas. La finalidad de cada papel de trabajo y su relación con el objetivo de la revisión deben ser claras.
- g) En la medida en que avanza el análisis debe elaborarse una relación de asuntos pendientes. En el curso del análisis surgen inconvenientes que no pueden ser solucionados de inmediato lo que obliga a posponer la revisión, lo que obliga a incluirlo en la relación de asuntos pendientes. La lista de asuntos pendientes debe ser revisada y cada punto satisfactoriamente resuelto.
- h) Los papeles de trabajo deben ser archivados en el expediente de asuntos terminados tan pronto como se haya concluido el análisis.

04. Confidencialidad:

- a) Para la ejecución satisfactoria del trabajo el analista tiene acceso irrestricto a toda la información concerniente a las operaciones de la organización y mucha de esta información es confidencial. La organización objeto de análisis puede confiar en el secreto profesional que debe mantener el analista, según lo establecido por las normas éticas y las disposiciones legales que regulan su profesión.
- b) Gran parte de la información confidencial obtenida por el analista se registra en los papeles de trabajo, por lo tanto, los papeles de trabajo son de naturaleza confidencial.
- c) Los papeles de trabajo deben ser adecuada y permanentemente protegidos y en ninguna circunstancia se debe perder el control sobre ellos, ya que constituyen la única prueba para la elaboración de su informe.

05. Propiedad y control:

- a) Los papeles de trabajo son propiedad exclusiva de la firma de profesionales o del analista; la circunstancia de que los papeles de trabajo sean de naturaleza confidencial exige que sean protegidos en forma permanente.
- b) La propiedad de los papeles de trabajo está sujeta a las limitaciones de ética profesional sobre violaciones de información ante las autoridades competentes.
- c) La propiedad de los papeles de trabajo del analista de gestión es consecuencia lógica de las relaciones entre el analista y la organización ya que él no es empleado de ella. Es un profesional independiente que tiene

libertad para seleccionar los procedimientos necesarios para su actuación profesional.

7. PROGRAMAS

01. El programa de análisis de gestión administrativa contiene información relativa a:

- a. Bases de control de tiempo.
- b. Bases de control de costo.
- c. Procedimientos ejecución del análisis.
- d. Analistas seleccionados para la ejecución del trabajo.
- e. Apoyo de colegas o de profesionales de otras disciplinas (áreas específicas).
- f. Objetivos del análisis por área.
- g. Cronograma de ejecución del análisis.
- h. Apoyo de la empresa (personal, espacio físico, equipos, entre otros).
- i. Designación de supervisores.
- j. Asignación de áreas objeto de supervisión.
- k. Informe de análisis de gestión efectuados con anterioridad (si los hubiere).
- l. En definitiva, toda la información de carácter general relacionado con el trabajo a ejecutar.

8. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son el instrumento que guiará la ejecución del análisis de gestión, elaborándose un procedimiento por cada área objeto de revisión, a cuyos efectos se han elaborado los procedimientos que se señalan a continuación:

1. Para la revisión de los ASPECTOS DE CONSTITUCIÓN Y LEGALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.
2. Para la revisión de las IDEAS RECTORAS.
3. Para la revisión del CONTROL.
4. Para la revisión de la DIRECCIÓN.
5. Para la revisión de la ORGANIZACIÓN.
6. Para la revisión de la PLANIFICACIÓN.
7. Para la revisión del CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES CONTENIDAS EN EL CÓDIGO DE COMERCIO.
8. Para la revisión del CAPITAL SOCIAL.
9. Para la revisión de COBERTURA DE PÓLIZAS DE SEGURO.
10. Para la revisión de COMPRAS.
11. Para la revisión de CONTABILIDAD.
12. Para la revisión de CONTROL DE CALIDAD.
13. Para la revisión de CRÉDITO Y COBRANZAS.
14. Para la revisión de CUENTAS POR PAGAR.
15. Para la revisión de DOCUMENTOS POR PAGAR Y OBLIGACIONES A LARGO PLAZO.
16. Para la revisión de INVENTARIOS.
17. Para la revisión de INVESTIGACIÓN DEL PRODUCTO.
18. Para la revisión de MERCADEO.

-
19. Para la revisión de NÓMINA.
 20. Para la revisión de PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO.
 21. Para la revisión de PUBLICIDAD Y MERCADEO.
 22. Para la revisión de RELACIONES PÚBLICAS.