

¿Qué es supervisión?

Para comprender lo que “supervisión” implica, debemos analizar etimológicamente la palabra, para ello podemos valernos de la monografía de Armando Amundarain, realizada para el programa de estudios corporativos convenio unesr – Iutirla, Maturín, Estado Monagas¹, que nos cita:

“Supervisión según la Etimología significa "mirar desde lo alto", lo cual induce la idea de una visión global. Por otra parte, en su concepto más propio supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes”.

Ahora bien, qué significa “mirar desde lo alto”... implica que el supervisor deberá considerar distintas perspectivas, mirar desde la posición del jefe, ponerse en su posición, y a la vez mirar desde la posición del operario, y ponerse en su posición, y conciliar ambas visiones para analizar las situaciones y poder tomar las decisiones adecuadas.

La supervisión es una actividad continua que consiste en obtener y analizar la información necesaria para evaluar el desempeño del personal y asegurarse de que realizan las tareas a su cargo y obtienen los productos especificados, en el tiempo previsto y con los recursos presupuestados. De este concepto destacan los siguientes objetivos:

- **Actividad continua:** implica que no es una actividad previa ni posterior, no es puntual, la supervisión busca mirar todo el proceso mientras éste se está ejecutando, aun cuando en este mirar incluya algunas actividades puntuales.
- **Analiza información necesaria:** la supervisión debe estar atenta a la información que se va generando en los procesos a fin de leer de ellos e interpretar.
- **Evalúa desempeño del personal:** es función primordial de éstos poder evaluar la eficiencia del recurso humano que interviene en los procesos a fin de mejorar la productividad de los empleados

¹ <http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>

- **Se asegura de los tiempos invertidos:** La eficiencia del uso del recurso tiempo es parte fundamental de la evaluación realizada por la supervisión.
- **Se asegura del logro de los objetivos:** El supervisor debe tener claro los objetivos previstos a fin de asegurarse que los mismos se estén cumpliendo de una manera lógica, eficaz y eficiente, o tomar de la información que se arroje las decisiones para procurar que esto se cumpla.
- **Se asegura de la calidad prevista:** el supervisor debe tener claro el patrón de calidad esperado, a fin de verificarlo y tomar los correctivos si no se están cumpliendo los mismos.
- **Se asegura del uso óptimo de los recursos:** observará que los recursos se estén utilizando de la manera prevista, procurando economías, rentabilidad y eficiencia.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

Planificar
Organizar
Dirigir
Ejecutar
Retroalimentar

El supervisor es el líder del proyecto de auditoría que debe facilitar el trabajo del personal a su cargo dentro del marco de la normativa aplicable.

Sobre la supervisión, las Normas de auditoría – (Intosai N° 136) establecen que “El trabajo realizado por el personal de auditoría en cada nivel y en cada fase de la fiscalización, debe ser adecuadamente supervisado durante la auditoría y la documentación obtenida debe ser revisada por un miembro experimentado del equipo fiscalizador”.

Asimismo - Intosai N° 137 comenta: “La supervisión es esencial para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la auditoría y el mantenimiento de la calidad del trabajo...”

CARACTERÍSTICAS DEL SUPERVISOR

- **Conocimiento Del Trabajo:** Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.
- **Conocimiento De Sus Responsabilidades:** Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.
- **Habilidad Para Instruir:** El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.
- **Habilidad Para Mejorar Métodos:** El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.
- **Habilidad Para Dirigir:** El supervisor debe liderizar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR

Se puede decir que todo supervisor tiene cuatro grandes funciones:

- **PROYECTAR:** Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.
- **DIRIGIR:** Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus

instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

- **DESARROLLAR:** Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de alta calidad y productividad.
- **CONTROLAR:** Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

PRINCIPIOS DE LA SUPERVISIÓN

Algunos principios más importantes de la supervisión son:

1. La dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.
2. La dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular.
3. La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la reevaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.
4. La supervisión deberá basarse en la filosofía democrática.
5. La supervisión deberá emplear métodos, actitudes científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.
6. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento, deber derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos, suficientes, mejor

obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos, conclusiones de una opinión descontrolada.

7. La supervisión tiene que ser creativa.
8. La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades orientadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.
9. La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultados que obtenga.

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL SUPERVISOR.

1. Analice y programe el empleo de su tiempo.
2. El respeto a la dignidad de las personas es la clave de las relaciones humanas.
3. Justo equilibrio entre los derechos e intereses de los colaboradores de la empresa y los de sus propietarios.
4. Honrada posición entre el presente y el futuro en cuanto al logro de los objetivos.
5. No concentre funciones. Asuma el riesgo de delegar.
6. Desarrollo de sus recursos humanos.
7. A la vanguardia en la permanente adquisición de conocimientos.
8. Desarrollo de nuevas ideas, sin desperdiciar la experiencia adquirida.
9. Principios.
10. Todo no ha de ser trabajo, no caiga en la uní dimensionalidad.

¿Qué son los instrumentos de supervisión?

Los instrumentos de supervisión son los medios a través de los cuales el supervisor obtiene y analiza la información necesaria para satisfacerse del cumplimiento de los estándares de calidad previstos para la auditoría financiera, de acuerdo con las normas, políticas, procedimientos y pautas establecidas.

Desde el punto de vista de la dirección y supervisión estos instrumentos permiten cotejar la labor que los equipos de auditores realizan, a fin de medir su calidad y reajustar en caso necesario la dirección tomada.

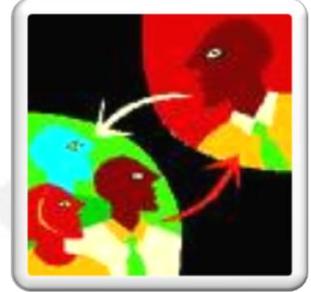
Desde el punto de vista de los auditores operativos, les permite el análisis continuo de sus operaciones, a fin de comparar su labor con los estándares establecidos y auto reajustar sus procesos habituales de trabajo para lograr mayor eficacia y calidad en su labor auditora.

Objetivos de los instrumentos de supervisión

1. **Incrementar la calidad de las auditorías**, a través de la revisión periódica del trabajo del auditor, en función de los objetivos planteados;
2. **Lograr que las revisiones se desarrollen con la máxima economía**, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad y honestidad y con apego a las Normas Generales de auditoría y demás normatividad aplicable;
3. **Elaborar los papeles de trabajo de tal forma que éstos apoyen adecuadamente los objetivos fijados** y proporcionen información objetiva; además, obtener evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente en las auditorías;

4. **Lograr que los auditores desarrollen la capacidad** necesaria para la realización de la auditoría pública;
5. **Conocer el avance de la auditoría** de inmediato y en cualquier momento;
6. **Determinar si se han aplicado íntegramente los procedimientos** específicos de auditoría;
7. **Incrementar las relaciones humanas y de trabajo profesional** en los grupos de auditoría.

ROL DEL SUPERVISOR



- No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno; una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo. El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los objetivos que se ha planteado una EFS .
- El individuo sólo puede llegar a ser buen supervisor a través de una gran dedicación a tan difícil trabajo y de una experiencia ilustrativa y satisfactoria adquirida por medio de programas formales de capacitación y de la práctica del trabajo.

¿Cuáles son las cualidades y habilidades que debe poseer un buen supervisor?



1. Conocimientos Profesionales:

- De **Las Normas de Auditoría Gubernamental** y su aplicabilidad en las situaciones adecuadas.
- De **Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados** y habilidad para determinar si han sido correctamente aplicados.
- De **la Metodología de la Auditoría** y facultades para el desarrollo y aplicación de los procedimientos de auditoría.
- Amplios conocimientos en **áreas especializadas** de los sectores concretos a los que pertenecen las entidades objetos de la auditoría, incluido el marco legal en que se desenvuelven.
- Del **Código de Ética Profesional** y su aplicación en situaciones concretas

¿Cuáles son las cualidades y habilidades que debe poseer un buen supervisor?



2. Atributos y habilidades:

- La **oportunidad de la información** es factor vital del éxito.
- Obtener **información veraz** antes de tomar decisiones o reorientar los procesos.
- **Concentrarse en áreas de mayor riesgo**
- Debe poseer habilidad para la **administración del tiempo**, para asegurar el cumplimiento de los objetivos y de las fechas fijadas en la actuación.
- Finalmente, la **evaluación del desempeño** de sus colaboradores, acompañándolos en el proceso, reconociendo los aciertos y retroalimentando permanentemente, poseer un **criterio sólido** y disponer de **dotes de mando** para organizar y dirigir el trabajo de los demás.

Otras habilidades que debe poseer el supervisor son:



Objetivos de un Supervisor de Auditoría



Velar por la calidad de las auditorías, a través de la revisión periódica del trabajo del auditor, en función de los objetivos planteados.

Lograr que las actuaciones se desarrollen con la máxima economía, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad y honestidad y con apego a las Normas Generales de Auditoría Pública y demás normatividad aplicable.

Cuidar que los papeles de trabajo apoyen adecuadamente los objetivos fijados y proporcionen información objetiva; además, obtener evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente de los hallazgos informados al ente.

Lograr que los auditores desarrollen la capacidad necesaria para la realización de la auditoría pública.

Determinar si se han aplicado íntegramente los procedimientos específicos de auditoría.

Incrementar las relaciones humanas y de trabajo profesional en los grupos de auditoría.

Los estilos de supervisión



Supervisión Autocrática (X):

- Enfatiza una autoridad personalista; el supervisor no utiliza la experiencia de los otros, no delega, asume actitud paternal, trabaja solo, estimula la adulación, centraliza la autoridad, es celoso de sus ideas, toma las ideas de los demás y las experiencias como propias y no acepta sugerencias.

Supervisión Democrática:

- Se pone de manifiesto la conciencia, entendida ésta por: organización, administración y supervisión propiamente dicha. El supervisor coloca a otros en primer lugar, toma decisiones con el grupo, de actitud amable y se da cuenta del poder potencial que existe en el grupo. Sabe utilizar el recurso humano, se preocupa por el progreso de sus empleados.

Supervisión Delegada (Y):

- Dejar hacer. Las decisiones las toma el grupo. El grupo actúa sin dirección. Delega casi todo. Todo lo encuentra bien. Los demás trabajan. No exige nada.

ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE LA SUPERVISIÓN

Podemos identificar cuatro niveles de responsabilidades bien delimitadas en las fases y puntos de control de la auditoría, a saber:

Nivel directivo

- Toma las decisiones políticas y gerenciales concernientes a la función auditora de la EFS.
- Establece objetivos y alcance en la planificación de la EFS.
- Es responsable de la comunicación de resultados a la entidad auditada.
- Decide sobre el mejoramiento y la capacitación del personal.

Nivel supervisor

- Establece conjuntamente con el nivel directivo los objetivos, naturaleza y alcance en la planificación de la auditoría.
- Lidera la planificación y programación.
- Dirige, revisa y asegura la calidad de las auditorías.
- Le corresponde la evaluación, reajuste y retroalimentación del proceso.

Equipo de la auditoría

- Dirección operativa dentro del marco del plan y programa de auditorías.
- Ejecuta las acciones del plan y programas.
- Auto control y reajuste: mejora continúa del proceso.

Comité de evaluación posterior

- ➔ Compara estándares e indicadores.
- ➔ Toma decisiones políticas y gerenciales para hacer más efectiva la función auditora.
- ➔ Retroalimenta los programas de capacitación y la metodología de auditoría.
- ➔ Optimiza procesos administrativos y ambiente de trabajo.

SUPERVISION DE EQUIPO – ESTUDIO DEL CASO.

Harold Conors, Calif. Era un administrador y líder del proyecto en la Oficina General de Auditores. Su jefe, Charles Evans, había estado en la Oficina General de Auditores por quince años y tenía la reputación de tener buenas relaciones con sus clientes; Sin embargo, entre el equipo, era conocido como jefe autócrata que no alentaba la comunicación entre ellos.

Harold Conors había sido un líder informal en la Oficina por varios años, tiempo durante el cual los otros miembros del equipo venían a él a contarle sus problemas. Estas discusiones usualmente eran útiles al personal. Entre los tópicos que Harold discutió con el grupo en muchas conversaciones estaba el estilo de liderazgo; la supervisión autócrata era muy criticada y el personal constantemente señalaba las virtudes de la administración democrática o participativa de los otros. De hecho, había una aceptación general entre el grupo de que la administración participativa era el mejor enfoque a seguir por un supervisor.

En general, el grupo era auto-motivado y la mayoría de sus miembros apreciaba considerablemente su propio trabajo y estaban muy interesados en mantener su eficiencia profesional. El hecho de que no pudieran comunicarse efectivamente con su jefe no causaba resentimientos pero su animosidad se presentaba por medio de frecuentes discusiones durante las cuales Harold Conors actuaba como líder informal.

Evans esta complacido con el trabajo de Conors y delegó en la planeación de cliente, programación, revisión de archivo, apreciación de eficiencia y supervisión del personal para algunos proyectos; así como libertad de concentrarse en los clientes claves y servicios especializados.

Así, hace algunos meses, Harold Conors fue ascendido al nivel DX y le concedieron más responsabilidades administrativas. Él recibió de buen grado obtener crédito por lo que él había estado haciendo informalmente por muchos años. El resto del grupo de trabajo estaba muy complacido con la elección y ofrecieron su apoyo y cooperación. Harold asumió su posición y procedió a implementar su enfoque democrático para administrar la unidad. Continuó el mismo tipo de discusión que había tenido, con el equipo antes y accedió a compartir responsabilidades con sus subordinados. Las metas proyectadas fueron discutidas libremente y se hicieron asignaciones con la aceptación voluntaria de varias personas. Mientras anteriormente Evans hacía todo, Harold ahora participaba en este esfuerzo y cualquier miembro del personal era capaz de hacer recomendaciones. Esta clase de participación grupal caracterizó el establecimiento de las prioridades del proyecto y metas, así como la utilización de poder y otros recursos. Evans pronto se dio cuenta de que esas reuniones iniciadas por sus clientes tomaban la mayor parte de su tiempo así que dio a Harold Conors carta blanca en lo que había planeado. Su principal preocupación era que los clientes estuvieran felices.

Hace aproximadamente un mes, Harold empezó a notar que el grupo no trabajaba como esperaba. Algunos miembros del personal, que habían aceptado responsabilidades para cumplir alguna asignación personal, no finalizaban el trabajo a tiempo o se estaban saliendo del presupuesto. Las discusiones que solían ser amistosas, ahora resultaban ser embarazosas. Los miembros individuales conducían a Harold a favor de sus intereses personales y pedían tratamiento especial sin considerar su impacto en el grupo. Harold aprendió de muchos miembros de su personal que las populares reuniones de equipo ahora eran consideradas pérdida de tiempo, y aunque algunas fueran necesarias, serían poco frecuentes.

TAREA DE EQUIPO

Si estuviera en los zapatos de Harold Conors ¿Qué haría? Considere lo siguiente:

1. ¿Por qué el estilo supervisión de Harold, aparentemente falló al tratar de conseguir un grupo participativo de trabajo?
2. ¿Esperaba Harold demasiado al desear continuar la misma clase de relación que tenía con el grupo cuando era un líder formal? Si es afirmativo ¿Porqué?
3. ¿Debe Harold continuar intentando hacer participativo el estilo de administración?
 - a. ¿O debe usar otros estilos como el autocrático usado por Evans?
 - b. Nota: Enliste sólo aquellas que contribuyan al desarrollo de su problema.
4. ¿En su opinión, en cuales situaciones es apropiado para un supervisor usar el estilo participativo? ¿y el autocrático?

ACTORES DE LA AUDITORÍA DE CALIDAD

Podemos identificar cuatro niveles de responsabilidades bien delimitadas en las fases y puntos de control de la auditoría, a saber:

Fase de la Auditoría			
	Planificación	Ejecución	Informe
Nivel directivo	<ul style="list-style-type: none"> -El Jefe elabora el plan anual de auditoría. -Asigna los auditores y los recursos necesarios. -Valida los puntos de interés y el enfoque preliminar de la auditoría. -Aprueba el plan y el programa de auditoría de acuerdo al objetivo general de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realiza reuniones con el equipo de auditoría para verificar que la auditoría marche conforme a lo planeado. -Realiza visita al área para comprobar si los recursos son utilizados apropiadamente o ni es necesario, recursos adicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisa el informe de auditoría para corroborar que está de acuerdo al objetivo general y conforme a las normas de auditoría.
Nivel supervisorio	<ul style="list-style-type: none"> -Participa con el Jefe de Equipo en la planificación y programación de la auditoría. -Verifica que la planificación se haga en apego a las normas de auditoría. -Documenta la supervisión ejercida. -Define y propone con el Jefe de Equipo de auditores los puntos de interés y el enfoque de la auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> -Controla que se cumpla el tiempo programado para cada actividad. -Verifica la validez y calidad de las pruebas de auditoría. -Comprueba de los papeles de trabajo estén adecuadamente preparados y estén claros. -Orienta oportunamente al personal en la ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisa el informe de auditoría para corroborar que está de acuerdo al objetivo general y conforme a las normas de auditoría y libre de errores.

Equipo de la auditoría	<ul style="list-style-type: none"> -Recaba y analiza información conforme al objetivo general de la auditoría y aplicando las normas de auditoría. -El Jefe de Equipo, junto con el Supervisor, selecciona las áreas de interés, de acuerdo a la evaluación de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se esmera en cumplir cada actividad en el tiempo asignado. -Pide asesoría oportuna al supervisor sobre problemas que surjan. -Se espera por obtener evidencia suficiente, pertinente y competente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Redacta de forma clara el borrador y revisa que esté libre de errores significativo antes de entregarlo al supervisor.
Comité de evaluación posterior	<p>----</p>	<p>----</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Verifica que el informe esté redactado conforme al objetivo de la auditoría, se apegue a las normas y haya sido entregado oportunamente. -Verifica que cumpla los requisitos legales.

Aunque el esquema de cuatro niveles tiene ciertas singularidades en cada EFS, en la Contraloría General de la República de Panamá, en el nivel Directivo se podía incluir el Contralor General de la República, el Director Nacional de Auditoría General y los Jefes de Departamento.

1- Nivel Directivo:

Contralor General de la República quien inicia el proceso con la firma de una resolución de auditoría en la que ordena realizar la misma. Al final del proceso, aprueba el informe de auditoría y distribuye el mismo entre las instancias pertinentes, previa revisión de sus asistentes.

Director Nacional de Auditoría quien da seguimiento a las auditorías solicitando a los Jefes de Departamento, informes semanales de avance de las auditorías. Además, recoge las necesidades de capacitación del personal, solicita los recursos y coordina con las instancias pertinentes la realización de los mismos.

Jefes de Departamentos de Auditoría quienes elaboran la orden de trabajo con el objetivo general de la auditoría, el alcance, el personal que asigna a la misma, el tiempo de que dispones así como instrucciones específicas. Valida el enfoque de la auditoría y aprueban el plan y el programa para cada auditoría. Visita en el campo a los auditores para constatar el avance conforme a lo programado, conocer sus necesidades, gestionar información necesaria, y revisar el trabajo del supervisor. Finalmente, revisa el fondo, contenido y calidad del informe de auditoría antes de remitirlo para su aprobación.

2-Nivel Supervisor:

Es representado por el Supervisor de Auditoría quien durante el examen es responsable de llevar el control de calidad, asegurar el cumplimiento de las normas de auditoría, controlar el uso eficiente del tiempo asignado, orientar y adiestra a los miembros del equipo de auditores. En la planificación, define junto con el equipo de auditores, los puntos de interés y el enfoque preliminar de la auditoría; verifica que el plan y el programa de auditoría respondan al objetivo general y el alcance de la auditoría y que estén elaborado a la medida del área a examinar, conforme a la evaluación de control interno y una calificación de riesgos.

En la ejecución, además de las anteriores, verifica la calidad y suficiencia de las pruebas de auditoría y que el examen de las áreas y la elaboración de papeles de trabajo respondan al objetivo de la auditoría. Al final revisa que igualmente el borrador del informe de auditoría, esté libre de errores significativos, cumpla con los requisitos de calidad y el objetivo general de la auditoría.

3-Equipo de la Auditoría:

Es responsable de mantener la diligencia y debido cuidado profesional y aplicar las normas de auditoría en el desarrollo de la misma, de programar sus tareas, de solicitar ayuda y asesoría frente a casos complejos, de revisar que cada producto preparado por él, sea de calidad y libre de errores significativos.

4-Comité de Evaluación Posterior:

Esta figura no ha estado claramente definida en el tiempo. Sin embargo, han existido Comisiones revisoras de informes de auditoría, en apoyo al Director Nacional de Auditoría, integradas por auditores experimentados, y que igualmente verifican la calidad de los mismos. También hay Asistentes Ejecutivos que revisan los informes antes de ser remitidos a la Dirección. Puede tal vez considerarse parte de ellos, los Asesores Legales que verifican la aplicación correcta de la normativa legal.

Nota: El contenido y explicación de este cuadro fue desarrollado por el licenciado Fernando Nariño durante el desarrollo del Seminario.