

Revisión

Papel del fiscal jefe municipal ante las infracciones detectadas en las verificaciones fiscales

Role of the municipal chief prosecutor to the infractions detected in the tax verifications

Lic. Jorge León Aliaga. Fiscalía Municipal de Manzanillo. [Granma. Cuba.](mailto:jleon@fpgr.fgr.gob.cu)
jleon@fpgr.fgr.gob.cu

Lic. Meller Rodríguez Murillo. Sección de Emigración y Extranjería Manzanillo. Granma.
Cuba.

Dr. C. Jorge David Jiménez Aliaga. Profesor Auxiliar. Universidad de Ciencias Médicas de
Granma, Cuba. [jdavid@ucm.grm.sld.cu](mailto:j david@ucm.grm.sld.cu)

Recibido: 23/12/2018 Aceptado: 18/1/2019

RESUMEN

Este artículo hace referencia al papel del Fiscal Jefe Municipal ante las infracciones detectadas en las verificaciones fiscales. En tal sentido, se definen para su estudio, los Fundamentos legales y metodológicos para el desarrollo de las verificaciones fiscales y su direccionamiento; así como el restablecimiento de la legalidad quebrantada y con ello las acciones del fiscal jefe municipal, tanto desde el punto de vista técnico como de dirección, para lograr el restablecimiento de la legalidad transgredida; se ofrecen los aspectos esenciales para el sistema de control y el plan de medidas. El estudio permite la profundización en las transformaciones ocurridas en cada una de las etapas.

Palabras claves: Fiscal Jefe; verificación fiscal; legalidad; sistema de control.

ABSTRACT

This article refers to the role of the Municipal Chief Prosecutor in relation to the infractions detected in the tax verifications. In this regard, the legal and methodological foundations for the development of tax verifications and their directions are defined for their study; as well as the restoration of the broken legality and with it, the actions of the municipal chief prosecutor, both from a technical and management point of view, to achieve the restoration of the transgressed legality. The essential aspects for the control system and the plan of measures

are offered. The study allows the deepening in the transformations occurred in each of the stages.

Key words: Chief Prosecutor; tax verification; legality; control system.

INTRODUCCIÓN

La Fiscalía General de la República es el órgano del Estado al que corresponde, como objetivos fundamentales, el control y la preservación de la legalidad sobre la base de la vigilancia del estricto cumplimiento de la Constitución, las leyes y demás disposiciones legales, por los organismos del Estado, entidades económicas y sociales y por los ciudadanos; y la promoción y el ejercicio de la acción penal pública en representación del Estado". (Constitución de la República de Cuba 2002: 49)

Esta es una máxima que adquiere cada vez más importancia con el afianzamiento de la institucionalización, el constante perfeccionamiento legislativo y la actualización del modelo económico cubano, conforme se estipula en el Lineamiento número 12 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en el cual se convoca a todas las entidades y a sus jefes a que asuman una actuación ética y a fortalecer el sistema de control interno para conseguir los objetivos propuestos, por lo que resulta de gran significación el papel que, desde el ejercicio de las funciones fiscales, sean asumidas.

Ante la imperiosa necesidad de otorgarle un mayor grado facultativo a la actuación de la Fiscalía, a partir de la evolución de la sociedad hacia formas más complejas de relaciones económicas, en el Capítulo 2 de la Ley 83 de 1997, Ley de la Fiscalía General de la República, así como en su Reglamento, se regula específicamente la actividad de la esfera de las verificaciones fiscales, la que hay que seguir perfeccionando.

No es menos cierto que aun se presentan deficiencias en la planificación, también desde el punto de vista organizativas, de gestión, control, seguimiento y supervisión que impiden alcanzar los objetivos trazados de cada especialidad de trabajo, determinado por el incumplimiento de tareas y funciones que transitan desde una deficiente preparación de los que ejecutan y sin que los fiscales jefes municipales asuman una correcta labor en la toma de decisiones para el restablecimiento oportuno y eficaz de la legalidad por las diferentes violaciones detectadas en estas acciones de control. (Guzman, 2004).

Desarrollo

Fundamentos legales y metodológicos para el desarrollo de las verificaciones fiscales y su direccionamiento.

La carta magna regula en su artículo 127 que “la Fiscalía General de la República es el órgano del Estado al que corresponde, como objetivos fundamentales, el control y la preservación de la legalidad sobre la base de la vigilancia del estricto cumplimiento de la Constitución, las leyes y demás disposiciones legales, por los organismos del Estado, entidades económicas y sociales y por los ciudadanos”. (Constitución de la República de Cuba, 2002: 49)

La Ley de la Fiscalía General de la República No 83 de 1997, en su Capítulo II, artículo 7, define como objetivos los siguientes:

- a) “Procurar el restablecimiento de la legalidad cuando sea quebrantada por disposiciones o decisiones contrarias a la Constitución y las leyes o por aplicación indebida o incumplimiento de éstas” (Ley de la Fiscalía General de la República, 1997: 4)

La norma antes referida, en su sección cuarta, de las Fiscalías Municipales, establece:

En su artículo 15.3: Los fiscales jefes municipales reciben y cumplen instrucciones del Fiscal Jefe Provincial y del Fiscal General y son responsables de la *organización y dirección* de la actividad fiscal en su territorio.

Visto de esta manera no se puede desdeñar las funciones de la dirección como proceso, en el ciclo directivo y hacer mención a los cuatro componentes (planificación, organización, control y mando), que además están enunciados en cada precepto de la Ley y su reglamento

El Reglamento de la Ley de la Fiscalía, en su sección octava, Dirección de Verificaciones Fiscales, artículo 18, establece: “la Dirección de Verificaciones Fiscales tiene a su cargo la dirección metodológica y el control de la realización de las verificaciones fiscales e investigaciones, por los órganos de la Fiscalía, en los organismos del Estado, sus dependencias y las direcciones subordinadas a los órganos locales del Poder Popular y las demás entidades económicas y sociales, en correspondencia con las disposiciones legales y las instrucciones del Fiscal General”.

El artículo 19, expone: La Dirección de Verificaciones Fiscales tiene las funciones siguientes:

- a) Controlar que la realización de las verificaciones fiscales cumplan con el objetivo de comprobar el estricto cumplimiento de la Ley y demás disposiciones legales, enfatizando en la legislación sobre el control, la preservación, el uso y el destino de los recursos materiales y financieros, la protección del medio ambiente y el cumplimiento por la entidad verificada de su objeto social.
- c) controlar la continuidad de las acciones para lograr el restablecimiento de la legalidad quebrantada y la erradicación de las causas y condiciones que las propiciaron;

Las Verificaciones Fiscales son las distintas acciones y diligencias que se realizan con el auxilio de especialistas y peritos, como un método de control para comprobar el cumplimiento de la Constitución, las Leyes y demás disposiciones legales vigentes en los organismos del Estado y en las entidades económicas y sociales, formulando los pronunciamientos que resulten procedentes, exigiendo su cumplimiento".(Metodología de las Verificaciones Fiscales, 2005: 2).

La labor diaria de las fiscalías municipales y de sus fiscales jefes, incluye exigir que se cumplan los pronunciamientos resultantes de las verificaciones fiscales, lo cual incluye el seguimiento sistemático de las acciones de control que se realizan. Así como lograr la integralidad con otras especialidades de trabajo, siendo este un requisito de especial observación. (Santillana, J. 2004: 5). La ejecución de cualquier tipo de verificación fiscal debe planificarse atendiendo a las etapas siguientes: preparación, ejecución y Conclusiones.

Es en la etapa de ejecución donde se van detectando las infracciones de la legalidad, las que serán discutidas y analizadas con cada uno de los responsables determinando de manera clara y precisa las causas y condiciones que las generaron.

Esta es la etapa que antecede al inicio donde comienza el restablecimiento de esa legalidad quebrantada y con ello las acciones del Fiscal Jefe Municipal, tanto desde el punto de vista técnico como de dirección, para lograr el restablecimiento de la legalidad transgredida.

Restablecimiento de la legalidad.

La reunión de conclusiones es el acto mediante el cual el fiscal, previa confección de un informe resumen y asistido por los especialistas, informará sobre las violaciones detectadas, las causas y condiciones que las propician, sus responsables, incluidos los colaterales. En caso de existir hecho delictivo, en ese mismo acto, se explica el procedimiento que corresponde aplicar.

El Fiscal Jefe Municipal debe estar debidamente informado, sobre las violaciones existentes, nivel de responsabilidad de los implicados, las causas y condiciones que propiciaron los hechos, las normas vulneradas. Esta información le permitirá estar en mejores condiciones para la toma de decisiones y que el margen de error sea mínimo o nulo.

Es aquí donde comienza el papel del Fiscal Jefe Municipal para comprobar e influir en el restablecimiento de la legalidad, nótese que la misma metodología enuncia que si durante la reunión de conclusiones se discrepa sobre algún aspecto del informe presentado por el fiscal, deberá depurarse en la propia reunión, en caso de no ser posible en ésta, en un término de cinco días se recomprobarán las violaciones discrepadas.

El Fiscal Jefe debe haber planificado, asentándolo en su plan de trabajo, su participación en esa reunión de conclusiones. Debe haberla identificado como una actividad de prioridad para el día que se vaya a efectuar. El jefe debe garantizar la participación de todos los especialistas que intervinieron en ella, así como la preparación de estos y su fiscal ejecutor.

La reunión de conclusiones de una verificación sectorializada, para el jefe de municipio constituiría parte de su planificación estratégica, porque se realizaría una evaluación de los factores o eventos principales, que se espera, influyan en el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Para ello el jefe debe elaborar un plan de acción para que esa reunión de conclusiones produzca los efectos positivos deseados.

Factores básicos a tener en cuenta

1. Qué, Acción a planificar. (Reunión de Conclusiones)
2. Cómo, pasos o acciones específicas para desarrollar la misma. (Apego a la metodología de la especialidad).
3. Quién o quiénes, responsable (el Fiscal que realizó la acción de control) y participantes (especialistas que trabajaron, el asistente Fiscal).
4. Cuándo, fecha y plazos para alcanzar los resultados. (en este caso serían los plazos para el plan de medida, erradicar las violaciones, imponer las medidas disciplinarias).
5. Con qué, recursos necesarios para desarrollar esta reunión.

El jefe verifica la adecuación de las actividades realizadas según las metas planteadas, desde la preparación de la misma, para la detección y corrección de desviaciones

significativas (antes, durante y después) que haya tenido el fiscal ejecutor. Es en esta etapa donde se comienzan a corregir las incongruencias de la investigación. (Guzman, C. 2011: 9).

Tener la información oportuna sobre lo que sucedió, lo que está sucediendo y lo que pudiera suceder debe estar en sintonía con los indicadores claves (estándares, que en el caso son los criterios de medida) y de la necesidad de actuar para eliminar, rectificar o reducir las causas que originan los resultados diferentes a lo planificado.

Existe un principio del control que no se debe pasar por alto, por estar vinculado a esta reunión de conclusiones, que en definitiva es donde comienza el papel del Fiscal Jefe en el restablecimiento de la legalidad, refrendado en la metodología de las verificaciones fiscales:

Primacía de la calidad del factor humano: El mejor instrumento de control es asegurar la calidad del ejecutor. El sistema de control más eficaz y racional en teoría, solo funcionará en la práctica con personas motivadas, capaces y disciplinadas. Es por ello que la metodología de la especialidad establece “que en función de garantizar la efectividad de la labor del fiscal en el desarrollo de la verificación, éste debe tener: dominio técnico jurídico de las normas a comprobar, objetividad y sistematicidad en su ejecución”. (Metodología de las Verificaciones Fiscales, 2005: 1)

El sistema de control

Los Jefes para comprender el contenido del sistema de control para el restablecimiento de la legalidad de las violaciones detectadas durante la ejecución de las verificaciones fiscales, es necesario que tomen como punto de partida la comprensión de cinco aspectos esenciales:

- 1- El punto de partida del control es la planificación y que jamás estos serán mejores que el fundamento de la planificación misma.
- 2- Los sistemas de control enfatizan la atención y orientan su funcionamiento hacia los niveles de base, que es donde tiene lugar la el cumplimiento de los criterios de medidas, aunque resulta esencial en todos los niveles de dirección.
- 3- Todos los sistemas de control incluyen técnicas y herramientas de diversas características que es necesario conocer y aplicar oportunamente.
- 4- Todo control y sistema de control debe orientarse hacia el futuro para poder prevenir o mostrar a tiempo los problemas o alteraciones poco comunes o inesperadas que pudieran presentarse para actuar consecuentemente, por lo que debe estar también estrechamente ligado a la toma de decisiones.

5- Los controles deben diseñarse para el lugar y las personas a quienes pretende servir, según la estructura organizativa.

El Plan de Medidas.

La resolución constituye el documento normativo emitido por el Fiscal en el cual se plasmaran las violaciones detectadas, los responsables, norma violadas, las causas y condiciones que propiciaron esos hechos, la que será notificada al directivo máximo de la entidad.

Sobre la base de las violaciones y deficiencias señaladas en la resolución emitida, la administración queda obligada a elaborar un plan de medidas que garantice la erradicación de las violaciones dentro de un término, no mayor de 60 días, a partir de la notificación de la resolución.

Recibido el plan de medidas el fiscal procederá a su análisis para comprobar la correspondencia de las medidas propuestas para la erradicación de las violaciones señaladas y la racionalidad de las fechas de ejecución, atendiendo a su gravedad y a las posibilidades reales de cumplimentarlas en el término planificado.

En caso de no existir correspondencia entre el plan de medidas emitido por la entidad y las violaciones detectadas, el fiscal en un término no mayor de 10 días a partir de su recepción devuelve éste al organismo o entidad verificada para su reelaboración en correspondencia con los señalamientos del fiscal, se le da cuenta al organismo superior, disponiendo dicha entidad de 15 días para enviar nuevamente a la Fiscalía el plan corregido, debiendo accionar ante el incumplimiento de dicho término.

Objetivos de la Función de Organización.

A partir de la notificación de la resolución al directivo de la entidad verificada, el fiscal jefe debe llevar de la mano la función de organización, dado sus propios objetivos, como lo son:

1. Asegurar la racionalidad, interconexión y ritmo del proceso del restablecimiento de la legalidad, que ya previamente se identificó, en ello se ve como se desagregan de forma organizada los recursos, especialmente los humanos. Para hacer las cosas racionales, es necesario organizar.

2. Asegurar condiciones organizativas en término de políticas, tareas, objetivos, y cumplimiento en término establecido de las acciones proyectadas. Precisamente es controlar el término que se le ha dado al jefe de la entidad verificada para enviar el plan de medidas, y

que pueda revertir los malos resultados de un determinado proceso en la entidad que dirige, esta es la base de lo que posteriormente se irá a verificar. (Codina, A. 2010: 18-51).

Los jefes deben revisar estos planes de manera exhaustiva, máxime hoy cuando existen Fiscales jóvenes que realizan su entrenamiento en la especialidad requiriendo incrementar su experiencia, entonces:

- No debemos permitir que la administración consigne deberes funcionales en ellos, es decir, actividades que tienen que desarrollar propio de su quehacer diario.
- Las acciones planificadas deben ser medibles y que puedan ser realizadas por la entidad objeto de la acción de control.
- Se proyecten por resolver las violaciones en un plazo de 60 días establecidos al efecto.
- Deben estar firmados por el máximo dirigente de la entidad, ya que es principal responsable de erradicar las infracciones detectadas.

Es en esta etapa se reflejan, de manera clara, las funciones de la Planificación, tal es el caso de la metodológica, la cual proporciona direccionalidad a la organización, la administrativa que permitirá orientar las bases de las decisiones.

Medidas Disciplinarias.

Las medidas disciplinarias constituyen un mecanismo imprescindible como medio para corregir a los infractores, por lo que resulta necesario que el Fiscal depure correctamente, antes de la reunión previa, las responsabilidades administrativas, discutiéndolas con cada uno de los involucrados, estas correcciones que se tomen, hoy están amparadas legalmente según lo establecido en la nueva Ley 116 de 2014, nuevo Código de Trabajo y el Decreto Ley 196 de 1999, así como reglamentos internos.

Sobre la Reinspección.

El Fiscal Jefe Municipal debe preparar la reinspección, importante acción de control, comprobando en primer orden que esta se realice dentro del término legal, de acuerdo con las fechas previstas para la erradicación de las violaciones, las que nunca excederán de los 60 días posteriores a la notificación de la Resolución y resulta necesario que:

1- Controlar que el Fiscal ejecutor se prepare para que no se haga de manera formal y precipitada, es necesario tener en cuenta los informes que brinde la entidad verificada y el

superior jerárquico, sobre su gestión para erradicar las violaciones, sus causas y condiciones.

2- Debe comprobar si los especialistas que acompañaron la ejecución, cuentan con la preparación necesaria para enfrentarse a la misma. Para ello deben saber las proyecciones que se trazó la administración y las acciones desarrolladas por la misma, para poder comprobar en el terreno si erradicó las deficiencias señaladas.

3- En caso de incumplimiento injustificado de alguna de las medidas por parte de la entidad verificada, el fiscal jefe accionará, mediante una comunicación al Fiscal Jefe Provincial, para el análisis con el superior jerárquico del directivo verificado.

Si al momento de efectuarse la reinspección se detectan nuevas violaciones de la legalidad, el fiscal emitirá nueva Resolución contra la entidad con las formalidades establecidas.

Es importante que el Fiscal vaya motivado a esa reinspección, de ello depende su profundidad y la profesionalidad con que la haga. (*Drucker, P. 2014: 14*) Para ello es necesario que el jefe observe y ponga en práctica la Teoría de la Fijación de metas de Lock, el que considera que:

- Luchar por una meta es una poderosa fuente de motivación. Se traduce en lograr lo expresado en la resolución 16 de 2018 del Fiscal General, cuando en su objetivo 5, segundo criterio de medida “incrementada la realización de verificaciones fiscales hacia sectores de mayor importancia económica y social, así como las sectorializadas en más de un 80 %, elevando la calidad y *efectividad*, con el establecimiento de los responsables directos y colaterales, así como las causas y condiciones que propiciaron las violaciones”.(Resolución 45 de 2012 del Fiscal general de la República: 9)

- Las metas difíciles, si se aceptan, el rendimiento es mayor.

- Fijar una meta, más que reclamar “el máximo esfuerzo”.

- La retroalimentación favorece un rendimiento superior.

- La participación del subordinado, en la determinación de las metas, favorece su cumplimiento.

Es un aspecto vital ya que hay que hacerle entender que es parte de esa reinspección, la tiene que hacer suya, para poder comprobar si realmente se han erradicado las causas y

condiciones que determinaron las violaciones de la legalidad que se detectaron. (Santillana, J. 2004: 3).

Sobre la Efectividad de las Verificaciones Fiscales

Para garantizar la efectividad de las verificaciones fiscales en la ejecución de éstas, el fiscal jefe debe controlar, ya sea en los despachos o porque practique alguna acción de conjunto con el Fiscal ejecutor, la estabilidad de los parámetros siguientes:

- Mantener la continuidad investigativa a los efectos de garantizar el cumplimiento de los términos planificados.
- Correcta determinación de las causas y condiciones que propiciaron las violaciones de la legalidad, así como los responsables, incluidos los superiores jerárquicos y colaterales.
- Racionalidad en las solicitudes de medidas disciplinarias y reacción oportuna del fiscal ante la no correspondencia de las aplicadas con la gravedad de las violaciones detectadas.
- Debido tratamiento a los hechos delictivos detectados.
- Correspondencia de los planes de medidas con la erradicación de las causas y condiciones que generaron las violaciones.
- Accionar del fiscal ante el incumplimiento de las medidas para erradicar las causas y condiciones.

Hechos Delictivos derivados de Verificaciones Fiscales.

Una forma de restablecer la legalidad lo es el adecuado tratamiento de los hechos delictivos derivados de Verificaciones Fiscales, ya que el papel del Fiscal Jefe Municipal llega a su máxima expresión, debido al constante y continuo control que debe ejercer para que la legalidad sea restablecida bajo los principios de objetividad, agilidad, celeridad, calidad y justeza.

En este sentido la metodología de las Verificaciones Fiscales establece, cuando en la realización de una verificación fiscal se detecten indicios de la posible comisión de un hecho delictivo debe darse estricto cumplimiento a lo establecido por el Fiscal General de la República en las normas y procedimientos para estos casos.

Es en la (Resolución 396 de 2005: 4), que pone en vigor la “Metodología para Formulación de Denuncias en virtud de delitos detectados en Verificaciones Fiscales”, es interés de los autores solo referirse a cuestiones de dirección.

Una norma que regula un procedimiento tan importante, como primera acción en cuanto a las técnicas de dirección, es que el Fiscal Jefe debe garantizar el estudio por parte de todos los fiscales y lograr que los de la especialidad de Verificaciones Fiscales sean los que más conocimientos tengan sobre ella, pero que además dispongan de la misma en soporte de papel para que puedan tenerla muy cerca en caso de ser necesario.

Es en este procedimiento donde se concentran todas y se pueden ver de manera más clara las funciones de la dirección como:

- 1- Está presente la planificación, ya que define las metas y la manera de alcanzarlas. Abarca dos partes: establece objetivos (específicos, realistas, alcanzables con esfuerzo razonable, medibles) y desarrolla la forma de alcanzar los mismos. Especifica las acciones adecuadas, estratégicas, operativas y adaptativas a las condiciones internas y de su entorno para lograr las metas, responde a qué, cuándo, dónde, cómo, quiénes y con qué.

Una de las metas a definir es acopiar todo el material probatorio para asegurar ese proceso, lograr la intervención de acciones de instrucción desde la verificación que permitan garantizar este fin, preparar a los especialistas que resulten necesarios para cumplir esa meta.

- 2- Organización: Define la estructura organizativa en función de las metas. Diseña los puestos de trabajo, agrupa las tareas y las personas, determina el grado de delegación de autoridad, los mecanismos de coordinación y los sistemas de flujos.

Está muy ligado a la interrelación que debe existir entre las especialidades de Procesos Penales y Verificaciones Fiscales para llevar a cabo el nuevo proceso que nacerá y debe estar muy seguido por el jefe.

- 3- Mando: Consiste en influir en los miembros de la entidad para que aporten su máximo esfuerzo en el trabajo y cumplan los objetivos, entraña comunicación, motivación, cambio disciplina, liderazgo, visión interna, sincronización y guía.

- 4- Control.

Importancia del Control:

- Comprobar o verificar, vigilar el avance en el proceso.
- Corregir errores.
- Función Reguladora.

Es en esta etapa donde comienza el trabajo en equipo entre el Fiscal penalista, el Fiscal Verificador y todo el Staff de apoyo, también del jefe, teniendo necesariamente que existir:

- Alto sentido de pertenencia. El Fiscal penalista debe asumir la verificación fiscal como suya, incluso desde antes de radicar el proceso penal y el Fiscal verificador asumir el proceso penal en cada una de sus fases, defender su criterio aunque no sea su especialidad.
- Es aquí donde los objetivos de ambas especialidades de trabajo comienzan a ser de todos.
- Confianza mutua y comunicación plena y cuando estas no existan por sí solas entre los recursos humanos, el jefe deberá restablecerlas.

La norma antes expuesta regula que cuando en la ejecución de una verificación fiscal se detecten indicios de la posible comisión de un hecho delictivo, el Fiscal actuante adoptará las medidas pertinentes para preservar las pruebas e indicios necesarios, ocupando de inmediato los documentos, registros y otras piezas de convicción e informando sin dilación a su jefe inmediato superior.

Para esto resulta necesario que sea el jefe el que esté preparado y revise él detenidamente el plan de trabajo de la Verificación Fiscal, objetivos trazados, y coteje la información previa con que se cuente. Si la información previa enuncia la existencia de un posible hecho delictivo se deben enfocar los primeros ataques a comprobar la existencia de la violación administrativa que llevará hasta el ilícito penal después. Para ello, resulta conveniente adoptar medidas en el plan de trabajo del jefe que le permitan el despacho constante con el subordinado que ejecuta la acción de control.

El jefe inmediato del Fiscal que ejecuta la verificación fiscal, pondrá en conocimiento del Fiscal Jefe Provincial las informaciones obtenidas, siempre que se considere que existen indicios suficientes de la comisión de un hecho delictivo.

El Fiscal Jefe Municipal, asistido por los fiscales verificadores y los controladores de los procesos penales, analizará de inmediato la información obtenida para determinar si existe un presunto hecho delictivo, los elementos probatorios que se han acopiado y cuales otras

acciones pueden ser necesarias para ampliar el conocimiento y la documentación sobre los mismos.

Aquí comienza con mayor fuerza el trabajo en equipo:

- Los objetivos del grupo son de todos, tanto para el equipo de Verificaciones Fiscales como de Procesos penales, incluso del Staff de apoyo.
- Alto sentido de pertenencia, tanto con la investigación del proceso como con las metas del órgano.
- Creatividad e iniciativas para enfrentar las investigaciones.
- Bajo antagonismo entre estructura, ser capaz de limar cualquier aspereza entre estas dos especialidades.
- Confianza mutua y comunicación plena, tanto entre ellos como de estos para el jefe y del jefe con ambas especialidades, debe existir hasta el final del proceso una constante retroalimentación.
- Liderazgo y valores altos. Una nueva herramienta de liderazgo estratégico basada en tratar adecuadamente los valores compartidos con una triple finalidad: absorber complejidad, orientar el desarrollo estratégico y generar compromisos.

Entonces se pueden propugnar valores como:

- Honradez, lealtad, veracidad, respeto por los hechos que acontecen.
- Respeto por las reglas y los secretos, relaciones jerárquicas leales, cooperación, espíritu de equipo.
- Esfuerzo de progreso.
- Información transparente de lo que acontece en la investigación.

El Fiscal Jefe Municipal debe integrar las esferas de procesos penales y verificaciones fiscales. Una vez que se analiza la información existente, se determina el posible delito, se analiza el material probatorio con que se cuenta hasta ese momento y se determina si resulta necesario la realización de alguna diligencia indispensable para ocupar alguna otra prueba, tomar una declaración, o si se requiere la intervención de algún especialista que no esté presente hasta ese momento, se procede a informar al fiscal jefe provincial y su equipo de trabajo.

Esta integración, a partir de aquí no puede perderse de vista, el jefe es el máximo responsable de lograr un clima de confort para que la unión de ambas esferas no llegue a la ruptura.

Requisitos para la presentación de la denuncia.

El jefe controlará que el escrito dado a la unidad de la PNR o al Órgano de Instrucción correspondiente, se remita con las indicaciones acerca de las diligencias y acciones de instrucción que deberán practicarse de inmediato por los órganos investigativos. Para ello resulta necesario que el Fiscal Jefe Municipal coordine con el mando del MININT, para que se radique la denuncia en el momento que se presente, lo cual debe hacerse antes de culminar la verificación fiscal.

El jefe debe exigir, revisar y controlar el cumplimiento del plan de trabajo conjunto para garantizar la calidad del proceso investigativo. En ocasiones, cuando no se comprende la importancia de su ejecución por parte de los responsables, este se deja encargado al instructor.

Un aspecto que el jefe no debe olvidar es que mientras el proceso penal se encuentre en tramitación, se mantendrán los contactos necesarios entre los fiscales de ambas especialidades de trabajo y de estas con los órganos investigativos y de resultar necesario, por la complejidad o volumen de la investigación, se formarán equipos de trabajo. A través de dichos equipos se obtiene la retroalimentación necesaria y útil para ajustar los imprevistos que surjan como resultado del desarrollo de la investigación.

En caso de ser necesario, el jefe debe adoptar la decisión de que ambos fiscales estén en las diligencias de instrucción indispensables para el esclarecimiento de los hechos.

Formulación de la acusación y actuación en el juicio oral.

El Fiscal Jefe Municipal debe garantizar el predespacho del referido expediente antes de la terminación de la fase preparatoria acompañando al Fiscal penalista el verificador, para que se percaten si llegara a faltarle alguna diligencia, el escrito acusatorio debe ser remitido al Departamento de Procesos Penales de la Fiscalía Provincial, quién aprobará las mismas, en este caso no se interrumpe el término del despacho, y velará por que las solicitudes de sanciones estén en correspondencia con la política penal trazada. Cualquier otra decisión resultante del despacho del Expediente de Fase Preparatoria también deberá ser aprobada por el mencionado departamento previa consulta con el Fiscal Jefe Provincial.

En cuanto a la preparación para el juicio oral, la norma permite que el Fiscal Jefe Municipal determine cuando resulte necesario, la participación del Fiscal que ejecutó la verificación fiscal en la preparación previa y el acto del juicio oral, velando porque su participación sea en correspondencia con las funciones que ejerce como fiscal y en ningún caso podrá ser propuesto como testigo del proceso penal.

En la preparación previa siempre deben participar los fiscales ejecutores de la verificación y el penalista, ya que el Fiscal verificador fue el primero que tuvo el contacto con el hecho y si se cumple lo preceptuado y ya debatido con anterioridad para estos casos, está debidamente preparado para hacerlo.

En el caso de los procesos sumarios la norma establece que el Fiscal debe asistir a todos los juicios orales que se sustancien mediante el referido proceso, dejando bien claro que no se pueden acoger a lo establecido en la Ley de Procedimiento Penal donde se brinda la posibilidad de asistir o no. Se requieren de algunos cambios que, atemperados a la realidad existente le permitan al fiscal jefe una actuación más pertinente. (Lamarca, C. 2012: 6).

CONCLUSIONES

1. Las verificaciones fiscales constituyen un mecanismo de control externo que responden al mandato constitucional, otorgado a la Fiscalía General de la República, de velar por el restablecimiento de la legalidad.
2. El restablecimiento de la legalidad por parte del jefe, a partir de la efectividad de las verificaciones fiscales se asegura desde la preparación de la reunión previa hasta la culminación del proceso penal, lo que requiere de calidad y profesionalidad en la realización del control.
3. Los Fiscales Jefes Municipales influyen en la efectividad de las verificaciones fiscales y a partir de ello, en el restablecimiento de la legalidad quebrantada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Codina, A. (2010).Temas y herramientas de dirección. La Habana. Cuba. Soporte digital.

Constitución Socialista de la República de Cuba (Versión actualizada el 26 de julio del 2002).

La Habana, Cuba: Editorial Publicaciones del Consejo de Estado, 2006.

Drucker, P. (2014). frases de Peter Drucker. Recuperado de wwwsoyentrepreneur.com.12741-10-, html.

Guzman L. (2004). *Administración Pública y el Procedimiento Administrativo General*. Lima. Perú: Editorial Página Blanca.

Guzman, C. (2011). *Tratado de la Administración Pública y el Procedimiento Administrativo*. Lima: Ediciones Caballero Bustamante.

Estrada, J. (1987). *Diccionario económico*. La Habana. Cuba: Editora Política.

Lamarca, C. (2012). Principio de legalidad penal. *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad* Valencia. España: Editorial Tirant lo Blanch.

Ley de la Fiscalía General de la República. La Habana. Cuba: Editorial Publicaciones del Consejo de Estado.

Metodología de las Verificaciones Fiscales (2005). La Habana. Cuba: Editorial Publicaciones del Consejo de Estado.

Santillana, J. (2004). *Auditoría Fundamentos*, primera edición, DF, México: Editorial THOMSON.

Resolución 396/05.(2005). Metodología para la formulación de denuncias en virtud de delitos detectados en Verificaciones Fiscales". Fiscalía General de la República.

Resolución 45 de 2012 del Fiscal general de la República.

Santillana, J. (2004). *Auditoría Fundamentos*, primera edición, DF, México: Editorial THOMSON.