

**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”
CENTRO DE ESTUDIOS DE GERENCIA ORGANIZACIONAL**



MAESTRIA EN DIRECCIÓN

**PROPRUESTA DE SISTEMA DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA LA
EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS EN LAS FISCALÍAS MILITARES DE
REGIÓN.**

(Tesis en opción al Título de Master en Dirección)

Autor: Lic. Ramón Machado Chaviano.

Tutor: M. Sc. Esther Lidia Machado Chaviano

**Cienfuegos
2009**

**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”
CENTRO DE ESTUDIOS DE GERENCIA ORGANIZACIONAL**



MAESTRIA EN DIRECCIÓN

**PROPRUESTA DE SISTEMA DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA LA
EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS EN LAS FISCALÍAS MILITARES DE
REGIÓN.**

(Tesis en opción al Título de Master en Dirección)

Autor: Lic. Ramón Machado Chaviano.

Tutor: M. Sc. Esther Lidia Machado Chaviano

Consultante: Coronel Antonio Mijanst Damas

**Cienfuegos
2009**

AGRADECIMIENTOS

*A quienes a lo largo de estos años vienen guiando nuestros pasos;
a nuestras familias.*

A todas y cada una de las personas que siempre estuvieron al tanto de nuestras necesidades y preocupaciones en esta etapa. En especial a:

- 1 Nuestros padres por sus desvelos, cuidados y amor.*
- 2 Nuestros hijos.*
- 3 Nuestras familias por todo el apoyo brindado.*
- 4 Nuestros amigos siempre dispuestos.*
- 5 Los oficiales de las Fiscalías Militares.*
- 6 Todos los profesores que tuvieron que ver con nuestra formación profesional a lo largo de esta maestría.*

DEDICATORIA

A:

Mi familia

Esposa, hijos

Padres.

Hermana

PENSAMIENTO

PENSAMIENTO

«Si todos son capaces de unir en cada momento la capacidad para transformarse internamente en cuanto a la actitud ante los estudios y frente a la nueva técnica y al mismo tiempo la capacidad para rendir en su puesto de trabajo como Vanguardia.....AVANZAREMOS»

ERNESTO CHE GUEVARA

RESUMEN

RESUMEN

A pesar del nivel que de forma gradual se ha venido adquiriendo por jefes y especialistas, en las Fiscalías Militares de Región, en materia de dirección, este no se manifiesta así en el dominio de principios, normas, técnicas y métodos de control, lo cual afecta la eficiencia en su aplicación. Teniendo en cuenta las irregularidades presentadas, es necesario el estudio de esta función y la proyección de un sistema que permita el mejoramiento de su ejecución. La presente investigación tiene como propósito fundamental perfeccionar el sistema de control de las Fiscalías Militares de Región, partiendo de la evaluación de los resultados en su gestión, sobre la base de la propuesta de un sistema de control para evaluar los resultados del trabajo. Derivándose de este análisis otros objetivos relacionados con el establecimiento de los preceptos teóricos, el diagnóstico del estado actual de la ejecución del control en las fiscalías militares de región, y la elaboración de un sistema de control interno que contribuya a la evaluación de los resultados, siendo sometido a consulta de los especialistas.

INDICE

Resumen.

Introducción. ----- 1

Capítulo I: Fundamentos teóricos de la función control y su ejecución.

I.1- El Control: Principales concepciones teóricas.

I.1.1- Evolución y tendencias teóricas acerca del control. ----- 9

I. 1.2- Clasificaciones del control y sus etapas. ----- 19

I. 1.3- Evaluación y Control. ----- 24

I. 2- El control en las Fuerzas Armadas Revolucionarias. ----- 26

Conclusiones Parciales Capítulo I. ----- 29

Capítulo II: Diagnóstico de las Fiscalías Militares de Región.

II. 1- Caracterización de las Fiscalías Militares de Región. ----- 31

II. 2- Análisis de Documentos.

II. 2. 1- Análisis de la orden 31/03 del Vicefiscal General Jefe

de la Fiscalía Militar, "Sistema para la realización de

controles a los órganos de la fiscalía militar" . ----- 36

II. 2.2- Resultados de la observación y revisión de documentos

relacionados con la actividad de control. ----- 39

II. 3- Análisis de entrevistas a Jefes y Especialistas. ----- 41

II. 4- Análisis de las encuestas. ----- 43

Conclusiones parciales Capítulo II. ----- 52

Capítulo III: Propuesta del Sistema de Control para la evaluación del trabajo de las Fiscalías Militares de Región. -----	53
III. 1- Fundamentación Teórica del Sistema de Control. -----	53
III. 2- Sistema de Control Interno análisis del marco conceptual. -----	56
III. 3- Propuesta de Sistema de control para las Fiscalías Militares de Región. -----	57
III. 4- Propuesta de guía de control mensual para la evaluación del trabajo en las Fiscalías Militares de Región -----	64
III. 5- Validación a través del criterios de especialistas. -----	76
Conclusiones parciales Capítulo III. -----	77
 Conclusiones. -----	 79
Recomendaciones. -----	81
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El desarrollo acelerado de las Técnicas de Administración o Dirección en el ámbito mundial es una realidad que tiene su influencia en Cuba, si bien en el orden de la aplicación práctica, en algunos sectores no se ha avanzado lo suficiente, el estudio y puesta en práctica de tecnologías de punta y una considerable cifra de profesionales preparados en la materia, así como varios centros de preparación y entrenamiento, propician el desarrollo de la actividad.

En Cuba, el acelerado ritmo del progreso científico técnico, aumenta bruscamente el volumen del trabajo de Dirección y su complejidad. En el V Congreso del PCC, en su Resolución Económica se refería a que *“... el empleo de técnicas modernas de dirección, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías, servicios de información y las telecomunicaciones, constituyen una prioridad, con el propósito de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos, y desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes, hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las Instancias...”*

Como parte de los organismos de la Administración Central del Estado, las Fuerzas Armadas y el Ministerio del Interior desarrollan estas tareas pues el dominio de las técnicas más modernas de dirección y otras materias, por sus Jefes y Oficiales, harán más efectivo el cumplimiento de complejas misiones.

El trabajo de Dirección requiere adquirir una amplia cultura, conocimientos profesionales y ante todo conocimientos de la teoría, los métodos y la práctica de la dirección en cada esfera de la actividad que desempeña.

Una de las funciones básicas de la Administración o Dirección es el Control, que reviste una importancia vital para detectar desviaciones o fallas en los procesos de trabajo, aplicar medidas correctivas para revertir la situación y lograr finalmente que se alcancen las metas propuestas.

El control es la medición, el chequeo y corrección del desempeño para asegurar los objetivos de la organización y los planes diseñados para lograrlos, que no es el simple registro de los hechos y su comparación con el plan o la norma, sino incluye acciones relacionadas con la desviación encontrada y donde debe establecerse las causas y los posibles responsables de esas variaciones así como tomar las medidas encaminadas a subsanar los efectos negativos y evitar su repetición, pero también puede servir para estimular y resaltar resultados favorables en la gestión realizada y generalizar las experiencias positivas.

Por la necesidad de que el control influya más en materializar los resultados previstos y que se constituya como un fuerte pilar en la protección y uso correcto de los recursos con que se cuenta, la dirección del país prioriza, en el diseño de los sistemas empresariales, la actividad de control donde se le concede un carácter de política estatal.

La instrumentación de sistemas de dirección requiere de profundos cambios de concepciones tradicionales y la necesidad de superación, desarrollo de habilidades como la comunicación, la responsabilidad individual, previsión, creatividad, flexibilidad; todo ello para la determinación de las metas con el empleo de métodos democráticos, logros a los que se podrá llegar con un sistema de gestión basado en la Dirección por Objetivos.

El Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias ha sido una escuela de dirección eficaz y eficiente digna de imitar. Además en ella ha existido un trabajo sistemático de capacitación y de renovación, de buscar en cada momento lo mejor, haciendo las transformaciones que cada situación ha demandado. Ello ha estado dado, entre otros, por varios factores que se relacionan y crean un efecto multiplicador que permite estar en la lucha permanente por la eficiencia, la eficacia y la efectividad. Los principales son: disciplina consciente, mando único, autoridad y responsabilidad, cohesión, desarrollo científico técnico, perfeccionamiento constante, delegación adecuada, misión y objetivos definidos, profesionalidad y espíritu revolucionario y el aspecto positivo fundamental lo es su estabilidad en la máxima dirección del organismo.

Como parte de dicha Institución los órganos de la Fiscalía Militar, introducen los adelantos de la Teoría de la Dirección, partiendo de una estrategia de preparación de sus recursos humanos. En estos órganos el nivel de desarrollo, aunque no se compara con los sectores más avanzados, ha ido elevándose durante los últimos años, priorizando el desarrollo de conocimientos y habilidades, que favorezcan los niveles de eficacia y la implantación de nuevos sistemas de dirección, pero aún es insuficiente.

La Fiscalía Militar tiene como misiones fundamentales, entre otras, la tramitación de los procesos penales y el ejercicio de la acción penal pública en representación del Estado ante los Tribunales Militares, vela por el Control de la Legalidad durante todo el proceso penal, además de garantizar la preservación de la Legalidad en las Unidades e Instituciones de las FAR y el Ministerio del Interior, efectuándose esto fundamentalmente a través de verificaciones fiscales y comprobaciones de la Legalidad, así como a través de la sustanciación de los expedientes de quejas y peticiones y la atención a la ciudadanía.

Dada la diversidad de misiones que tienen los oficiales de la Fiscalía Militar es fundamental una adecuada organización y planificación de las tareas que en las diversas etapas deben ser cumplidas, pero además juega un papel fundamental el adecuado control de las actividades realizadas o previstas, de ahí la importancia de conocer los errores y deficiencias que subsisten en tan importante función.

Vinculado a esta necesidad de mejoramiento en la actividad de dirección y específicamente en cuanto al control fue emitida la Orden 31 del Vicefiscal General, Jefe de la Fiscalía Militar, de fecha 21 de Julio del 2003, en la que se establece el sistema de control de la Jefatura de la Fiscalía Militar Principal, Territorios y órganos subordinados, en su introducción recoge que ...*“ la actividad de control en los órganos de la Fiscalía Militar tiene como principal divisa la determinación de los niveles alcanzados en las diferentes esfera, para comprobar el cumplimiento de lo establecido en la ley de la Fiscalía Militar, la designación y funciones de los distintos órganos deberes funcionales de los diferentes cargos...”*

El control persigue como objetivo, determinar el estado de los asuntos, identificar donde están las fallas y quienes son los responsables de las deficiencias y sus causas, separando este análisis de la actitud y esfuerzos realizados por los órganos controlados. Asimismo identificar los logros, experiencias positivas y con ellos reconocer a los más destacados y generalizar las mejores experiencias. Sin embargo, esta orden que de hecho constituye una posible guía para el trabajo de los órganos de dirección inferiores no se ajusta en toda su dimensión a las características del control interno que en los órganos de base debe realizarse de forma sistemática y diaria a las diversas actividades que se acometen.

Esta investigación tiene como antecedentes teóricos referencias a autores clásicos que tratan esta materia, además de otros que han definido categorías y principios relacionados con el control como parte de la dirección. Más concretamente han tratado el tema en diferentes investigaciones:

- 1 Marlén Fernández Machado (2004) con la tesis para optar al título académico de Máster en Ciencias Empresariales titulada *“Lineamientos estratégicos para el perfeccionamiento del sistema de control gubernamental”*.
- 2 Julio César Martínez Batista y Lizett Lescano Hernández con la tesina del Diplomado en Gerencia de la Innovación Tecnológica para empresas de alto desempeño titulada *“Sistema de gestión de calidad en la esfera del control de la Legalidad, influencia en la eficacia del trabajo de los fiscales militares”*.
- 3 Arnaldo Pérez García y Yaima Morales Castellón Investigadores del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas con la investigación *“Apuntes teóricos para la comprensión de la participación en organizaciones laborales”*.

También se estudiaron otros documentos rectores como son: la Resolución Económica del V Congreso del Partido, las Bases del Perfeccionamiento Empresarial, la Resolución 297/2003 acerca del Control Interno, la ya mencionada Ley de la Fiscalía Militar.

A pesar de que existen antecedentes teóricos, sobre todo de autores internacionales existe una necesidad de estudio de la temática, ya que su adecuación teórica y aplicación práctica en el ámbito cubano a partir de nuestras relaciones de producción caracterizadas por la propiedad social sobre los medios de producción y la necesidad de que todos los trabajadores sean dueños de sus medios de producción.

Un estudio realizado identificó, vinculada a esta importante función directiva, las siguientes deficiencias en el control de las Fiscalías Militares de Región:

- 1 La diversidad de tareas que deben cumplir los Oficiales de la Fiscalía Militar relacionadas tanto con el proceso penal como con las actividades de Control de la Legalidad y Prevención y/o Educación Jurídica que le son asignadas en cada período de trabajo diversifican y complejizan el control de las mismas.
- 2 Insuficiencias en la preparación en materia general de dirección por jefes y oficiales.
- 3 Aplicación insuficiente de los principios, normas, técnicas y métodos de control, en especial el interno.
- 4 No existencia de un sistema de control previamente determinado a nivel de base, careciendo de normas y procedimientos propios para el control del Jefe del Órgano Provincial que permitan de forma periódica la evaluación de los resultados alcanzados.
- 5 Consideraciones estrechas acerca del control que la consideran la actividad de dirección solo como patrimonio de los jefes, y no como regulador del desempeño individual y colectivo.

Constituyendo esta **la situación problemática** de la presente investigación definiendo como **problema científico** para dar respuesta a esta situación:

¿Cómo perfeccionar la evaluación de los resultados de la gestión en las Fiscalías Militares de Región?

En correspondencia, con lo apuntado el **objeto de estudio** es: el control, mientras que el **campo de acción** es el control interno para la evaluación de los resultados del trabajo de las Fiscalías Militares de Región.

Definiendo como **objetivo general** de la investigación:

Proponer un sistema de control para la evaluación de los resultados de trabajo en las Fiscalías Militares de Región.

Los **objetivos específicos** se dirigieron a:

- 1 Confeccionar un marco teórico que aborde los principales estudios realizados en los sistemas de control y la experiencia cubana, con énfasis en las Unidades de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.
- 2 Diagnosticar el estado actual del Control como función de Dirección en las Fiscalías Militares de Región.
- 3 Diseñar un sistema de control que facilite la evaluación de los resultados de trabajo de las Fiscalías Militares de Región.

Para dar cumplimiento a los objetivos que se proponen se definen las siguientes interrogantes científicas:

- 1 ¿Cuál es el concepto actual que se maneja a nivel teórico de sistemas de control?
- 2 ¿Cuál es la factibilidad desde el punto de vista social y práctico que justifique la propuesta de un sistema de control?
 - 2.1- ¿Cuáles son los sistemas actuales que permiten el control en las Fiscalías Militares de Región?
 - 2.2- ¿Cómo se realiza la evaluación de los resultados que se obtienen en las Fiscalías Militares de Región?
 - 2.3- ¿Cuáles son las principales tendencias actuales del control en las Fiscalías Militares de Región?
- 3 ¿Cuáles son los factores que fundamentan la necesidad de la creación de un sistema para el control de la gestión en las Fiscalías Militares de Región?

La investigación incursiona en el tema del control interno, lo cual constituye la **novedad científica**, si se tiene en cuenta, que este tema ha sido recientemente tratado por la máxima dirección del país a partir de la RM/297 de 2003. En el campo de acción que se desarrolla la investigación son muy escasas las que abordan dicha temática y en la literatura pública consultada no se hace referencia a trabajos similares en la Fiscalía Militar.

La fundamentación teórica de los sistemas de control en la experiencia cubana, principal **resultado teórico**, hace énfasis en las Unidades de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y en particular en el área de Fiscalías Militares es sin dudas un importante antecedente para futuras investigaciones sobre el tema.

El Sistema de control propuesto constituye el principal **resultado práctico** de la investigación y contribuirá a elevar la eficiencia del trabajo de las Fiscalías de Región. Por otra parte, la caracterización del estado actual del Control como función de Dirección en las Fiscalías Militares de Región es otro aporte de carácter práctico que permitirá a las jefaturas de este órgano tomar decisiones al respecto.

El estudio de la actividad de control y el establecimiento de un diagnóstico que permita definir con certeza donde están las principales vulnerabilidades para adoptar medidas que logren el mejoramiento de la función o proceso de control de nuestro órgano argumentan la relevancia social de esta investigación.

En la materialización de la investigación se aplicaron varios **métodos**. Nivel teórico: análisis de documentos, analítico sintético, histórico-lógico, inductivo-deductivo; nivel empírico: observación ajena y estructurada, entrevista, encuesta y el criterio de especialistas.

Esto facilitó la construcción de un cuerpo de conceptos y se obtuvo como resultado principal un sistema de control interno que permite la evaluación de los resultados de las Fiscalías Militares de Región. La propuesta fue sometida al criterio de especialistas validados con un alto nivel de confiabilidad.

La misma está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo 1: se analiza el control como función de dirección, así como el tratamiento teórico que ha recibido en la literatura especializada. Se abordan las diversas formas de ejercicio del control, sus tipos, y el papel del control como función de dirección.

Capítulo 2: contiene la metodología y los resultados del diagnóstico a partir de variadas técnicas y métodos aplicados.

Capítulo 3: fundamenta la propuesta de un sistema así como los resultados de la validación que realizaron los especialistas.

Complementados a través de las conclusiones, recomendaciones bibliografía y un volumen de anexos.

CAPITULO 1

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA FUNCIÓN CONTROL Y SU EJECUCIÓN

1.1- El Control: Principales concepciones teóricas.

Uno de los objetivos del hombre a lo largo de su existencia ha sido alcanzar el Control, primero sobre su persona, luego comenzó a incursionar en otras esferas para suplir su primera imperfección.

1.1.1- Evolución y tendencias teóricas acerca del control.

En Inglaterra, como consecuencia de la Revolución Industrial, se impulsó el pensamiento administrativo, originándose cambios radicales en los modelos de producción que fueron perfeccionándose con el ulterior avance de la ciencia y la técnica.

En el ascenso del capitalismo la Administración Científica de (Taylor, 1911)¹, a través del estudio y valoración sistemática del trabajo, determinó que los análisis objetivos y subjetivos, podían lograr una mejoría estimada de la eficiencia, al explicar la necesidad de dividir, especializar y estandarizar los trabajos, para evitar lo que, según su concepción, era la fuente más notable de insuficiencia y desperdicio: la improvisación en los métodos de producción.

Este sistema estudiaba la forma en que se realizaba el trabajo y está basado en la medición del método de trabajo y el tiempo empleado. Se concebía al hombre (intrínsecamente ineficaz y perezoso), como una máquina que se motivaba fundamentalmente por el dinero. Por ello había que planificar, supervisar y controlar el trabajo detalladamente si se quería lograr que estuviera hecho correctamente. Taylor no daba importancia a los sentimientos y a la personalidad de los trabajadores. Esto supuso la separación de la planificación, la ejecución y el control.

La teoría administrativa contemporánea extrae la lección de los límites y los fracasos del taylorismo, ningún directivo exitoso pretende comprender, prever y

¹ Marlén Fernández Machado (2004) con la tesis para optar al título académico de Máster en Ciencias Empresariales titulada “*Lineamientos estratégicos para el perfeccionamiento del sistema de control gubernamental*”

controlar el comportamiento del hombre en el trabajo en todos sus detalles. El control se enmarca como una función de dirección, y el propio ciclo directivo está conformado por funciones básicas integradas, según Reyes Ponce (1986) en dos fases: la mecánica y la dinámica; la primera comprende las funciones de previsión, planificación y organización, y la segunda la integración, el mando y el control. Cada fase se subdivide en otros subsistemas.

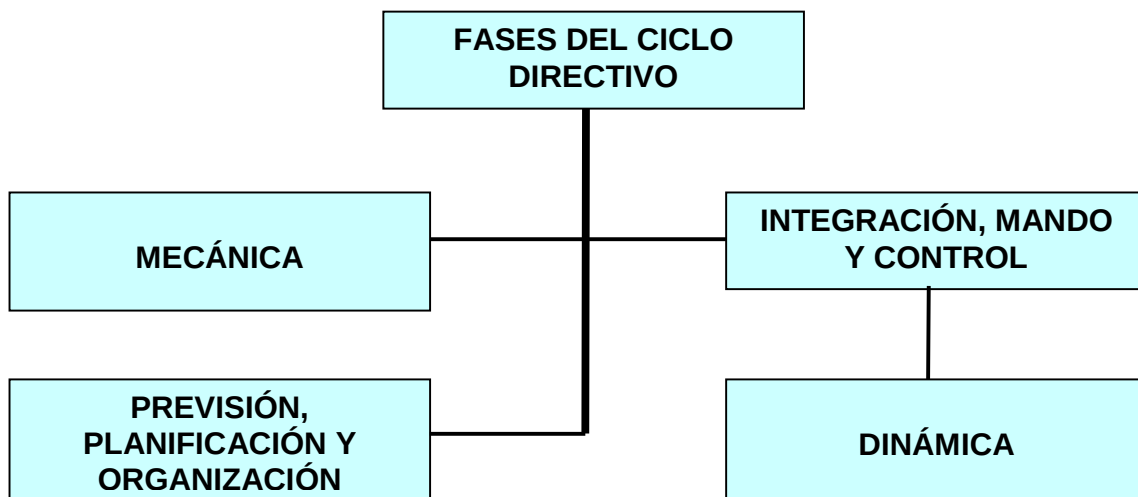


Figura No. 1: Fases del Ciclo Directivo

Fuente: Reyes Ponce 1986

Otros autores reducen las funciones del ciclo directivo a: planificación, organización, gestión y control. La función de planificación y organización constituyen fases preparatorias del ciclo directivo, mientras que la función de gestión y control son fases ejecutivas.

Para su estudio estas funciones se analizan de forma separada, pero en la práctica de la dirección se presentan interrelacionadas, es decir:

- 1 La planificación tiene que ser objeto de organización, gestión y control.
- 2 La organización tiene que ser objeto de planificación, gestión y control.
- 3 La gestión tiene que ser objeto de planificación, organización y control.
- 4 El control tiene que ser objeto de planificación, organización y gestión.

Es interés de esta investigación, la fase dinámica en especial el control que es, en esencia la verificación de lo acontecido contra lo planeado y se adoptan las medidas correctivas necesarias para lograr los objetivos deseados.

La función de control: es la que cierra el ciclo directivo, en ella el jefe debe comprobar que las decisiones tomadas se cumplen acorde a lo regulado o realizado, para corregir eventuales desviaciones significativas, establecer el estado y las tendencias en el trabajo, generalizar experiencias positivas, evaluar y desarrollar a sus ejecutores.

El control, dentro de las funciones del ciclo directivo, es una de las menos tratadas en la Literatura, y proporcionalmente de las de menor evolución. No obstante, en los últimos años se consolida la Teoría del Control de Gestión revolucionando esta materia en cuanto a conceptos, técnicas y métodos de aplicación.

El concepto de control hay que verlo como una necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional), que se centra en la concepción del control como mecanismo determinante y sistemático, cuya implantación permite lograr eficiencia y eficacia en la organización.

Este enfoque defendido por la escuela clásica se manifiesta por la definición de Henry Fayol² en su obra Administración Industrial y General, señalando que “el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos”, con el fin de detectar posibles desviaciones evitando su repetición. Esta concepción simple orientada a la excesiva formalización de los mecanismos de control se fortalece con los trabajos de (Anthony, 1990), en torno a entender el proceso de control por centros de responsabilidad y la medición de variables por medio de indicadores ligados a los aspectos claves de la organización, este enfoque según (Amat, 1989), constituye una visión excesivamente técnico y racional del proceso de control al limitarlo al

² Marlén Fernández Machado (2004) con la tesis para optar al título académico de Máster en Ciencias Empresariales titulada “*Lineamientos estratégicos para el perfeccionamiento del sistema de control gubernamental*”

diseño de aspectos formales reduciendo la complejidad del contexto organizativo en que aquel opera.

Siguiendo el análisis realizado por este autor dentro del enfoque racional, el concepto de control se desarrolla al introducir cálculos matemáticos, en el tratamiento de los precios de transferencia en lo que se conoce como teoría de la agencia (Demski ,1983, Baiman ,1980)³. La teoría de la agencia entiende al control como el establecimiento de un contrato óptimo entre los objetivos individuales (responsables de la unidad y de la organización), por medio del análisis macroeconómico del control.

Dentro de esta corriente Amat ubica la teoría de la contingencia (Thompson 1967, y Woodward 1965)⁴, como representación del enfoque racional entiende al control como el ajuste de la tecnología, la dimensión y el entorno a la eficacia de cómo se enfrenten las contingencias vividas por la organización. Del mismo modo critica tal postura al afirmar que en ella las relaciones de las variables no están suficientemente claras, no se ha estudiado la relación control eficacia y no se ha tenido suficiente contrastación empírica.

A partir de los años 50 y 60 el paradigma psico-social entendió al control como un proceso fundamentado en la consideración de aspectos motivacionales y conductuales al momento de implantar modelos de control organizacional, estos principios fueron desarrollados por la escuela de las relaciones humanas.

Esta Escuela planteó la influencia que tenía la aplicación de sistemas de control en los individuos, por lo que la participación de estos en el proceso de decisión y control, contribuirían al aumento de la motivación al relacionar los objetivos individuales con las metas organizacionales, al respecto, son fundamentales los trabajos de (Argyris, 1952); (Searfoss 1976); (Lewin, 1970); (Merchant, 1986); (Hopwood, 1972)⁵, entre otros.

³ Marlén Fernández Machado (2004) con la tesis para optar al título académico de Máster en Ciencias Empresariales titulada "*Lineamientos estratégicos para el perfeccionamiento del sistema de control gubernamental*"

⁴ AMAT, J. "La importancia del Control de Gestión en el proceso directivo", Revista Nova maquina, Roma, (149): 135, marzo- abril. 1989

La Escuela del procesamiento humano de la información se centra en entender al control como la aplicación de los avances de la psicología cognoscitiva para el estudio de los elementos que inciden en el comportamiento y conducta en torno a decisiones de los empleados a la concepción del control, estos elementos se basan en las características de la información, los procesos cognitivos y las decisiones personales, al respecto se tienen los trabajos de Libby y Lewis 1982, Prakash y Rappaport 1977, Driver y Mock, 1975⁴.

En la década de los 70 y principios de los 80, la perspectiva del control se enfocó a la consideración de la cultura como variable importante de los sistemas de control, al respecto (Young, 1979); (Collins, 1982); (Flamholtz, 1983); (Hofstede 1987), trabajaron sobre las bases de incorporar el concepto de cultura como mecanismo capaz de orientar procesos de control más efectivos, debido a que el individuo como ser social comparte valores, y creencias que pueden facilitar la efectividad de los sistemas de control de la organización.

A finales de los 80, la perspectiva macro social constituyó un desarrollo novedoso en la interpretación del control, ya que por un lado aceptaba el papel de la cultura en la efectividad de los procesos de control, pero por otra agregaba la fuerza del entorno sociocultural y político dada la creciente incertidumbre del sistema económico y el impacto en las organizaciones. Este modelo enfoca dos corrientes fundamentales, la “cross cultural-crossnational” y el enfoque radical. La primera considera el entorno como una variable externa de la organización y la influencia de la cultura de cada país en los sistemas de control, Beres y Portwood ,1981, Hofstede,1983⁵. La corriente radical critica todo lo anterior intentando incorporar al control como resultado social y cultural dentro de una perspectiva sociopolítica de contradicciones sociales, Tinker, Merino y Neimark , 1982,1986 ⁶.

⁴ Marlén Fernández Machado (2004) con la tesis para optar al título académico de Máster en Ciencias Empresariales titulada “*Lineamientos estratégicos para el perfeccionamiento del sistema de control gubernamental*”

^{5y 6} AMAT, J. “La importancia del Control de Gestión en el proceso directivo”, Revista Nova maquina, Roma, (149): 135, marzo- abril. 1989

En la década del 90 hay una tendencia a la concepción tradicional de medición de indicadores pero apoyados en novedosos sistemas de información, al respecto el modelo de Carol McNair, Richard Lynch y Kelvin. Cross se centra en la consideración de tres niveles básicos: las unidades de negocio, el área corporativa y los centros de actividad de los departamentos.

En torno al nivel operativo, se trata de un nivel relacionador, por lo que los objetivos definidos se basan en criterios como la satisfacción de la clientela, flexibilidad y productividad, vinculados tanto con las metas establecidas en el nivel inferior (departamentos, procesos y actividades), como en el inmediatamente superior (unidades de negocio), configurándose lo que se denomina income drivers (inductores de resultados) de los objetivos de ese nivel superior.

En cuanto a las definiciones acerca del control los teóricos de la administración mencionan al Control como una de las funciones de dirección, la otra interpretación del término, es la de ver el Control como dominio o capacidad de mantener la estabilidad del crecimiento del sistema, es decir, su funcionamiento dentro de los parámetros establecidos, Robert J. Mockler hace una definición que incluye sus elementos esenciales, al respecto señala:

“El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia, y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales”.

Esta definición divide el control en cuatro etapas:

- 1 Establecer parámetros y métodos para medir el rendimiento. Es una situación ideal, las metas y objetivos establecidos en el proceso de planeación estarán definidos, en términos claros y mensurables que incluyen pasos específicos.

- 2 Medir el desempeño como todos los aspectos de control, este es un proceso constante y repetitivo, dependiendo su frecuencia del tipo de actividad que se mida.
- 3 Determinar si el rendimiento concuerda con el estándar. Este es el paso, que según el autor más fácil del proceso de control, pues se trata de comparar los resultados medidos con las metas o criterios determinados con anterioridad.
- 4 Tomar medidas correctivas: Es necesario si el desempeño no se cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere la intervención.

Para Reyes Ponce, control es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes. (Reyes, 1997)

Según Robbins es el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas. (Robbins, 1998).

El autor Orlando Carnota se refiere al control como el seguimiento de una operación o grupo de operaciones con el propósito de mantenerlas dentro de ciertos límites prefijados de funcionamiento. Es el punto donde se cierra un ciclo de dirección para dar comienzo a otro. El control es una característica esencial de los sistemas autogobernados, y en particular de su sub-sistema rector. (Carnota, 1987).

Un estudio del autor (Fernández, 1997) concreta otras definiciones de control además de las analizadas.

- 1 «El Control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos». Burk K. Scanlan.
- 2 «Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos». Eckles, Carmichael.
- 3 «Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de

manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado». George R. Terry.

- 4 «Constituye la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente». Robert C. Appleby.

Todas las definiciones enunciadas hacen énfasis en los siguientes rasgos:

- 1 La relación del control con el plan, queda claro que controlar es comparar, comparar lo hecho con lo planeado y en su caso corregir las desviaciones. Siendo el último paso del proceso administrativo, presupone que hay una planeación que define el rumbo de la empresa y con la que comparamos los resultados e identificamos las desviaciones. Se dice que la planeación y el control son los gemelos del proceso administrativo ya que no pueden darse el uno sin el otro.
- 2 Se insiste en la verificación y medición de resultados, sin darle todo el valor que lleva la retroalimentación y el enriquecimiento del proceso, limita el control a las administraciones, sin reconocer la labor de los colectivos, que conscientes de las metas trazadas y los parámetros para alcanzarlas, pueden regular su desempeño en función del logro.
- 3 Los propósitos del control se resumen en: Corregir eventuales desviaciones significativas, generalizar experiencias positivas, establecer el estado y las tendencias en el trabajo y evaluar y desarrollar a los ejecutores.

Tomando como referencia la revisión de la bibliografía consultada e incorporando los elementos provenientes de la experiencia práctica se asumirá la siguiente definición de Control:

Es la función de la dirección que como proceso integra en el ciclo directivo a colectivos y jefaturas en la regulación del desempeño, a partir de la medición de estándares previamente fijados o surgidos del análisis de su

ejecución, para conocer la marcha de los procesos, determinar oportunamente las desviaciones, evaluar si los resultados se corresponden con lo planeado y prever cambios futuros, haciendo correcciones e introduciendo nuevos elementos en la gestión del órgano, al tiempo que faciliten el proceso de aprendizaje y constituyan una útil herramienta de cambio.

La definición construida a partir de las anteriores analizadas destaca los siguientes rasgos que tienen especial significación en las entidades y organismos de la administración Central del ciclo directivo, no viéndose de manera aislada.

- 1 El carácter regulador pues los patrones o parámetros del control motivan y regulan la actuación de los colectivos y las administraciones en la consecución de resultados previstos, convirtiéndose en reguladores del desempeño.
- 2 Los estándares de medición no se conciben como un esquema, sino que pueden ser modificados a partir del análisis, aunque su previa determinación permite que el control influya en que se alcancen los objetivos propuestos. No sólo se reconocen estándares que se dirijan hacia lo que ocurrió, sino que de la ejecución del control y su análisis, pueden surgir nuevos modelos o modificarse los existentes para prevenir cambios futuros, destacándose así su carácter pro activo.
- 3 La Ejecución del Control permite conocer la marcha de los procesos a partir de realizarlo no sólo al final, sino también en su etapa previa y de ejecución, posibilitando la actividad educadora y de influencia de los encargados de dirigir, permitiendo reducir las desviaciones y prever la reacción ante los cambios que se produzcan. Posibilita, además, comparar lo obtenido con lo planeado, determinando así las desviaciones y aplicar medidas correctivas e introducir cambios de lo planeado para alcanzar estadios superiores o atenuar consecuencias de contingencias que se avecinen.

- 4 El control se considera un elemento de influencia en el proceso de aprendizaje organizacional y además una útil herramienta para facilitar el cambio, toda vez que éste debe producirse con la aplicación de procesos que incluyen programas y planes de acción, ante los que se hace necesario establecer un sistema que refuerce la capacidad de aprendizaje organizacional, a partir del análisis de sus propios procesos y de la comparación con sus competidores, y rediseñar procesos, actividades y estrategias encaminadas a su mejoramiento.

El control reviste, por lo referido, una importancia vital para el éxito de toda actividad que se dirige. Esta importancia radica en:

- 1 Determinación de las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- 2 Establecimiento de medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- 3 Aplicación universal es decir a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- 4 Localización de los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- 5 Información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- 6 Reducción de costos y ahorro de tiempo al evitar errores.
- 7 Racionalización de la administración y consecuentemente en el logro de la productividad de todos los recursos de la Organización.

Además, según criterio de este autor, existen otros elementos que demuestran la importancia del control, tales como:

- 1 Es aglutinador con respecto a las demás funciones de dirección e integra a colectivos y administraciones en la gestión con estilo participativo.

- 2 Logra regular el desempeño a partir de que los miembros de la organización, regidos por los estándares que reconocen y comparten, organizan su comportamiento en función de lograr las expectativas trazadas.
- 3 Tiene carácter pro activo, pues permite prever cambios futuros y adoptar medidas que reduzcan o eliminen los riesgos.
- 4 Facilita el proceso de aprendizaje de la organización.
- 5 Puede constituirse en una útil herramienta de cambio para la organización.

1.1. 2- Clasificaciones del control y sus etapas

En la literatura consultada se dan por los autores diferentes clasificaciones del control atendiendo a diferentes parámetros:

1. La clasificación del autor (López, 2001) se basa en parámetros de tiempo Por la secuencia de su aplicación respecto a la actividad a que se dirige el control:
 - Control operativo: Lo identifica con aquellos controles que chequean actividades. cuyos marcos de cumplimiento no rebasan el término de un año, estando entre ellos el control de procedimientos y el análisis de desviaciones.
 - Control a largo plazo: Se dirige a actividades que rebasan el marco de un año, estando en este grupo los análisis de expectativas, el control participativo y el análisis de trayectoria.
 - Control de enlace: Se concibe como una combinación del control operativo y del control a largo plazo.
2. La clasificación del autor (Betancourt, 1990) se basa en el nivel planificación del control, existen tres tipos de controles:
 - Control permanente: Se refiere al intercambio diario de chequeo de tareas, indicaciones y misiones.

- Control planificado: El que se organiza, planifica, prepara e informa con antelación a su ejecución.
 - Control sorpresivo: Se organiza, planifica y prepara con anterioridad, pero se mantiene oculto para que permita obtener una fotografía exacta de cómo se está materializando una determinada actividad.
3. El autor (Stoner, 1997) en su obra *Administración*, clasifica los controles atendiendo a la detección de desviaciones, vulnerabilidades y otros:
- Controles anteriores a la acción: Son precontroles que evitan o prevén la manifestación de desviaciones, se dirigen a la preparación y organización para ejecutar la tarea, garantizando un correcto empleo de recursos humanos, materiales y financieros.
 - Controles directivos: Se diseñan para detectar desviaciones y son denominados también controles cibernéticos o de avance.
 - Controles de selección si/no: Son controles de procedimientos que indican seguir o no los mismos.
 - Controles después de la acción: Se destinan a medir resultados, determinar causas de las desviaciones y posibilitan estimular por resultado.

Otras clasificaciones que utilizan varios autores son las siguientes:

- 1 Control preliminar o precontrol: Es el que se realiza anterior a la realización de las actividades y tiene entre sus ventajas conocer el estado de organización y preparación que se ha logrado para ejecutar la tarea. De existir dificultades, se pueden adoptar medidas y dar orientaciones encaminadas a evitar que se cometan errores. Esto es muy útil, sobre todo cuando se trabaja con recursos humanos de poca experiencia, bajo nivel de preparación u otras limitaciones que requieran de mayor seguimiento.
- 2 Entre los principales problemas que enfrentamos hoy día está la poca aplicación de este tipo de control, ejecutándose estilos de dirección que se limitan a orientar la tarea y volver a verla el día que se cumple su plazo de

ejecución, limitando de esta manera la posibilidad de desarrollar la actividad educativa de los directivos y la posibilidad de reducir o eliminar las desviaciones.

- 3 Control concurrente: se realiza simultáneamente a la ejecución de las actividades y permite conocer cómo se va desarrollando. De esta manera posibilita cualquier corrección de forma oportuna sin mayores consecuencias. Es una forma también para apreciar cómo los ejecutores realizan las tareas, nivel de organización, dominio del tema y habilidades. Es un buen método para evaluar capacidades de las reservas de los cargos de dirección.
- 4 Control posterior: se ejecuta después de realizada la actividad, tal como el nombre lo indica, es importante para comprobar si lo acontecido concuerda con lo planeado; pero en las condiciones de hoy es peligroso, porque muchas veces ya es tarde para poder rectificar, lo que trae consigo pérdida de tiempo y gastos de recursos innecesarios.

Lo más peligroso es la tendencia a concentrar la mayor parte de la actividad de control en esta clasificación, así como la no identificación de las clasificaciones anteriores en los sistemas de control que se aplican en el órgano objeto del trabajo.

Por la forma de planificarlo los controles se clasifican en:

- 1 Planificado: El control se planifica en sus plazos de ejecución, y tanto el controlado como el controlador conocen de su fecha de realización y principales temáticas a tratar. Ofrece ventajas, ya que permite una adecuada preparación de ambos actores y garantiza el seguimiento de los asuntos más puntuales.
- 2 Sorpresivo: Este tiene a su vez dos variantes de ejecución, una con cierto grado de planificación, y otra con un alto grado de compartimentación, ambas serán explicadas a continuación:

- En el sorpresivo con cierto grado de planificación se combina el anuncio de una parte del control, manteniendo la otra oculta, pudiendo conjugar estas partes con la actividad a controlar, el día y la unidad a verificar. Este control ofrece la ventaja de que centra la actividad de dirección de los subordinados en la parte que se publica y se logra de forma simultánea un avance.
- El sorpresivo con un alto grado de compartimentación se refiere a actividades u objetos de control: son interés del nivel que lo realizará, y se mantendrá oculto. Este control posibilita la comprobación de actividades, tal como en la realidad se están ejecutando, eliminando la posibilidad de que el nivel controlado prepare un escenario que no se corresponda con la realidad.

El control sorpresivo también requiere de planificación y organización, así como de la preparación de quienes lo ejecutarán. Se realiza con ciertos grados de compartimentación de acuerdo al interés que se tenga. Ambas modalidades entrañan un peligro, y este radica en que los objetos de su aplicación lo vean como la mala intención del que lo aplica. Esto tiene solución cuando se realiza con un buen nivel de comunicación y se demuestra en todo momento el interés de mantener en orden las actividades, al dirigirlo a estas y no a las personas.

Por el nivel que lo aplica los controles se clasifican en:

- 1 Los del nivel superior: Se refiere a cualquier control que realice un nivel superior a sus subordinados.
- 2 Los del nivel propio: que son el control interno y el autocontrol.

Control interno: Es un mecanismo de autocomprobación con personal propio que tenga los conocimientos necesarios sobre la actividad a la que se va a aplicar y al que se debe dar una adecuada preparación. Sobre los intereses de la misión a cumplir, sobre esta técnica más adelante abundaremos ya que es el que se vincula directamente a la esencia de nuestro trabajo.

Autocontrol: Basados en parámetros previamente fijados cuantitativa y cualitativamente, los integrantes de la organización pueden auto revisarse los aspectos de interés, tanto para ellos, como para los del nivel superior. El mejor resultado del autocontrol se obtiene cuando los estándares de medición fijados con la aprobación de todos los actores, influyen y logran regular el desempeño hacia el cumplimiento de las metas de la organización.

Por la parte del proceso hacia la que se dirige se clasifican en:

- 1 Hacia los resultados: Este tipo de control busca comprobar si los resultados concretos del proceso que se está midiendo se corresponde con lo planeado al respecto, ahorra tiempo y es muy útil para dirigirlo a las áreas de resultados claves.
- 2 Hacia el procedimiento: Este control centra su atención en el procedimiento que lleva al resultado que se ha alcanzado, ya sea por partes o en su totalidad. Permite conocer como se está ejecutando la tarea, ver los errores y adoptar medidas, descubrir iniciativas creadoras que pudieran generalizarse, apreciar la calidad del servicio que se presta y retroalimentarnos con las vivencias de los procesos.

El desbalance muy abrupto en uno u otro sistema de control, hacia cualquiera de las dos categorías, constituye un error, pues estaría limitando la capacidad de conocimiento y reacción. No obstante, debe tener un mayor peso el control de los resultados. Ahora bien, ambos adecuadamente combinados permiten saber con oportunidad si los resultados se corresponden con lo planificado y en los casos que así no sea, buscar en los procedimientos aplicados a las causas del déficit.

El control tiene las siguientes etapas independientemente de la clasificación:

- 1 Establecer el patrón de medición: Esto significa que debemos tomar una decisión controlable, en algunas ocasiones el jefe quiere hacer un control a determinada área o sección, pero no tiene bien definido lo que se controlará, en otros momentos sucede que no existe una decisión definida sobre determinado proceso.

- 2 Registrar la información.
- 3 Comparar la información registrada con el patrón de medición.
- 4 Descubrir eventuales desviaciones significativas.
- 5 Decidir y actuar en consecuencia.

1.1. 3- La información y el control.

Los sistemas informativos han evolucionado considerablemente durante los últimos 30 años y dieron lugar a la inteligencia corporativa, donde la gestión de la información es el recurso fundamental de que dispone la organización para obtener ventajas competitivas.

Un sistema de información es un conjunto de procedimientos ordenados que al ser ejecutados proporcionan información para apoyar la toma de decisiones y el control en la organización. Al respecto el autor reafirma que las necesidades del sistema de control que se aplique deben condicionar el sistema de información, y no que el sistema informativo condicione las posibilidades de control.

La calidad del sistema de información es definitiva para la efectividad del sistema de control que se aplique. El autor comparte el criterio de (Serrano, 1997), quien indica que los sistemas de información pretenden ayudar a cada administrador a llevar a cabo su función de control, y por tal razón deben ser elaborados a la medida de las necesidades de cada uno.

El hecho de que los sistemas de información se adapten a las condiciones de desempeño de la organización, significa que la información deje de ser un instrumento para ejercer el control y se convierta en un medio para mejorar la organización. Desde el punto de vista informativo, según (Goldratt, 1992); (Seen, 1993); (Hope, 1996) y (Parra, 1997) significa:

- 1 Proporcionar la información adecuada al fin perseguido (alcanzar la calidad en la prestación del servicio a la sociedad).
- 2 Centrarse tanto en el ámbito interno como en el entorno que rodea a la empresa.

- 3 Ser utilizada para la confección de un plan de acción estratégico, así como de su posterior control.
- 4 Permitir la rápida adaptación de la organización a los cambios del entorno.
- 5 Satisfacer las necesidades informativas que conduzcan a mejorar la calidad de la gestión.

En las organizaciones se emplean dos tipos de sistemas de información:

El operativo destinado a un fin específico y que sirve de base al diseñar el Sistema de Información Administrativo (SIA) éste último constituye la base para el desarrollo del sistema de control. En los Sistemas de Información Operativo se encuentra la contabilidad cualitativa, de costos y de control de la calidad, mientras que en el Sistema de Información **Administrativa** se delimitan las informaciones, niveles de competencia y superioridad, para el cumplimiento de la estrategia empresarial.

Según (Álvarez y Blanco,1993), el Sistema de Información Administrativa "...es el instrumento adecuado para comunicar a la dirección la información estratégica relevante y oportuna que sirva de apoyo al control y contribuya al proceso de mejora continua". Esto significa que las informaciones no son estáticas, pero se mantienen por su permanente vinculación a la estrategia, y otras cambian cuando esta evoluciona.

Entre los rasgos principales de los Sistemas de Información Administrativa, según (Goldrat, 1992); (Ortiz, 1996); (Lorino, 1996); (Hope, 1996); (Martínez, 2000) se encuentran:

- 1 Utilización de la informática.
- 2 Descentralización de la información y toma de decisiones.
- 3 Desarrollo de la comunicación horizontal.
- 4 La cantidad de información que manejan los directivos.
- 5 La información lo más completa y exacta posible.

6 Lograr que la información sea oportuna.

7 Lograr que la información motive la toma de decisiones.

Dentro del sistema informativo parte esencial son los indicadores (imagen cifrada de la realidad de la empresa en determinado aspecto, medios, instrumentos o mecanismos para ver en que medida se cumplen los objetivos propuestos). Los indicadores de acuerdo a la escala en que se miden pueden ser cuantitativos o cualitativos.

1.2- El control interno en unidades de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

La Directiva 00102 del Ministro de las FAR para la preparación del país para la defensa en el 2006, en su ordeno octavo plantea "Aplicar sistema de control interno por todos los jefes de unidades militares presupuestadas"

La realización del control en Unidades de las Fuerzas Armadas Revolucionarias tiene como objetivo general comprobar y evaluar el estado real de lo establecido en la Base Reglamentaria, 2005; por las diferentes especialidades y unidades organizativas y como objetivos específicos tiene:

- 1 Conocer permanentemente la situación de las Unidades e influir en ellas.
- 2 Determinar las experiencias más avanzadas, recopilarlas, analizarlas y generalizarlas.
- 3 Estrechar vínculos entre los jefes y oficiales controladores y controlados con vistas a dialogar acerca de la política nacional e internacional del partido y conocer las aspiraciones y motivaciones de los combatientes.

La función del Control consiste en comprobar y valorar sistemáticamente el estado y los resultados del desempeño de las diferentes funciones del sistema de dirección, así como el cumplimiento y resultado de las actividades y el estado de los recursos de la contabilidad material y financiera de la actividad presupuestada en correspondencia con las órdenes y reglamentos militares vigentes.

En el proceso de control actúan tres mecanismos, siendo estos:

- 1 Mecanismo censor: Es el que recibe y registra la información, permitiendo su análisis. Este mecanismo en oportunidades no conoce el problema, dado que no es capaz de tener la información real del proceso que se produce.
- 2 Mecanismo comparador: Establece la relación entre el estado real y el deseado, determinando las brechas, clasifica y organiza la información.
- 3 Mecanismo activador: Es el que mantiene y activa los parámetros del sistema, emitiendo señales de aviso para corregir la desviación, encauzándolo al normal funcionamiento.

El control en las Unidades de las Fuerzas Armadas Revolucionarias 2005 como proceso básico comprende tres etapas:

1. Determinación de los objetivos y elaboración del plan de control: A partir de la disparidad entre el estado real y el deseado, se determinan los objetivos del control para comprobar si las funciones o actividades realizadas se efectuaron según lo planificado y con la eficacia exigida.
2. Verificación del desempeño de las funciones y actividades: En esta etapa se realiza el control, comprobando los resultados reales obtenidos por la organización en sus diferentes funciones, de acuerdo a los objetivos trazados en el plan de control.
3. Plan de medidas: Acciones para eliminar o corregir las desviaciones y errores. Sobre la base de los resultados y conclusiones acerca de la verificación del estado real de las funciones y actividades de la unidad y de las deficiencias y brechas detectadas, estableciéndose medidas correctivas y los plazos para superarlas.

Las técnicas de control por su grado de generalización pueden emplearse en procesos de diversas naturalezas, independientemente del tipo de control a realizar, siendo estas las siguientes:

Control por excepción.

Este se enfoca hacia la desviación, o sea la diferencia desfavorable entre el deber ser y la realidad. Se trata de concentrar la atención sobre la zona crítica, aquellos

renglones de la actividad que tradicionalmente son generadores de problemas, aspectos excepcionales de la actuación o que están considerados como prioridades desde las políticas organizacionales.

Este procedimiento técnico facilita la racionalización de la información, con mayor rapidez, de las zonas donde se requiere una vigilancia superior. Se acompaña de criterios de filtraje de la información, que permiten separar lo irregular de lo que se comporta normalmente.

Este procedimiento se fundamenta desde el Principio de Pareto, más conocido por la relación 20/80. Este principio establece que en sólo el 20% de las causas posibles puede encontrarse el 80% del efecto total.

El esfuerzo se concentra en descubrir qué elementos componen el 20%, entre los más significativos en relación con el desempeño de cada etapa o proceso, lo cual permite reducir de forma notable los volúmenes de información y facilita evidencias sobre aspectos claves, de gran repercusión sobre los resultados.

Para ello el control selectivo emplea filtros, que no son más que criterios de selección de causas, pasando del 100% de ellas, al 20% más importante. Es de gran aplicación en las prácticas del trabajo de dirección y es frecuente su combinación con otras formas de control, en cuyo caso el beneficio se multiplica ganándose aún más en efectividad y tiempo.

Control por área de responsabilidad.

La definición de los criterios de autoridad y responsabilidad es una condición necesaria para la aplicación de esta técnica, que tiene como propósito determinar las desviaciones que se detecten desde la óptica de la persona o cargo que debe responder por ella.

La técnica de control por área de responsabilidad demuestra un empleo más efectivo en sistemas con representación numérica, tales como, los costos, la contabilidad y los presupuestos.

Control mediante información relevante

La gestión de la información es muy importante para el trabajo de dirección, como base para la toma de decisiones y su significación es de particular importancia para todo sistema de control. Existen tres grandes alternativas para la presentación de la información, las que se pueden asociar a las diferencias entre información y dato. La primera de estas opciones es la información primaria, o sea aquella que llega tal como se captó. La segunda es la información agregada, que es la misma primaria, pero consolidada, siguiendo diferentes criterios. La tercera es la información relevante, que es aquella que porta en sí misma los principales elementos para el control y la toma de decisiones. Estas dos últimas, más cercanas al concepto de dato y mucho más efectivas.

1.3- Conclusiones capítulo 1:

El análisis de la literatura referenciada en el siguiente capítulo nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones parciales:

1. El control como parte de la dirección está relacionado con el desarrollo de las relaciones de producción capitalistas, su evolución histórica en el orden epistemológico la han desarrollado autores burgueses como una vía para la elevación de la eficacia y la eficiencia del sistema.
2. El hecho de que el control se sitúe en orden de aparición como última función, no indica que sea ese su lugar en la dirección, como erróneamente a veces se afirma. En el proceso de dirección las funciones se interrelacionan e influyen unas en la materialización de las otras, por lo que el control está implícito en la aplicación de las demás funciones básicas.
3. El control es la función de la dirección que como proceso integra en el ciclo directivo a colectivos y jefaturas en la regulación del desempeño, a partir de la medición de estándares previamente fijados o surgidos del análisis de su ejecución, para conocer la marcha de los procesos, determinar oportunamente las desviaciones, evaluar si los resultados se corresponden con lo planeado y prever cambios futuros, haciendo correcciones e

introduciendo nuevos elementos en la gestión del órgano, al tiempo que faciliten el proceso de aprendizaje y constituyan una útil herramienta de cambio.

4. Las definiciones básicas apuntan hacia un control en función de comprobar si las actividades marchan de acuerdo a lo planeado, no obstante, a partir de las limitaciones que presentan, el autor elaboró una definición sobre un control integrador, práctico, regulador del desempeño influyente en el proceso de aprendizaje de la organización y útil herramienta de cambio.
5. Existen diversas clasificaciones de control donde predominan los criterios con que se planifican en cuanto al tiempo y sus formas.

CAPITULO 2

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LAS FISCALÍAS MILITARES DE REGIÓN

2.1- Caracterización de las Fiscalías Militares de Región

La Fiscalía Militar es el órgano que tiene como objetivos fundamentales o misión el ejercer el control y la preservación de la legalidad en los Ministerios de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior, sobre la base del estricto cumplimiento de la Constitución de la República, las leyes y demás disposiciones legales, así como promover la acción penal y demás facultades que la ley le concede (ley 101, 2006). La Fiscalía Militar además de los objetivos fundamentales que establece la Constitución de la República y la Ley de la Fiscalía General de la República, tiene los Objetivos específicos y funciones siguientes:

OBJETIVOS:

- a) Proteger los derechos e intereses legítimos de los miembros de las instituciones armadas y sus sistemas empresariales ante las infracciones de la legalidad en que hayan incurrido los Jefes en el ejercicio de sus funciones.
- b) Contribuir a la prevención del delito y de otras infracciones de la legalidad, a la eliminación de sus causas y condiciones, al fortalecimiento de la disciplina militar y la laboral, a la educación jurídica de los miembros de las instituciones armadas y sus sistemas empresariales, en el cumplimiento estricto de la constitución, las leyes y demás disposiciones legales.
- c) Promover y ejercer la acción penal pública frente a quienes atenten contra la independencia y la soberanía del Estado, la capacidad y disposición combativa, de las instituciones armadas, la disciplina militar, y el orden reglamentario establecido para el cumplimiento del servicio militar, así como las demás infracciones de la ley penal.
- d) Velar por el cumplimiento de las sentencias penales, especialmente la legalidad del cumplimiento de las sanciones de privación de libertad en los lugares de internamiento.

FUNCIONES

- a) Combatir todo intento de afectar la Seguridad del Estado, la disposición y capacidad combativa de las instituciones armadas, la disciplina militar y el régimen establecido para el cumplimiento del servicio militar y las misiones encomendadas a estas instituciones.
- b) Actuar ante las violaciones de los derechos constitucionales, las garantías legalmente establecidas y frente a las infracciones de la legalidad.
- c) Atender las quejas y peticiones que se le formulen, en que se aprecien presuntas violaciones de los derechos establecidos en las leyes.
- d) Investigar denuncias e instruir procesos penales, así como sustanciar los demás procedimientos establecidos.
- e) Controlar la Legalidad en los expedientes investigativos y en todas las fases del proceso penal militar.
- f) Requerir de los Tribunales Militares correspondientes, la entrega de las actuaciones de los procesos terminados para su examen, o personarse en la sede de estos para examinar los que se encuentran en tramitación.
- g) Comprobar la legalidad del internamiento de los detenidos, asegurados, presos preventivos, sancionados y el régimen de cumplimiento de la detención, medida de seguridad, prisión preventiva y sanciones.
- h) Comprobar la legalidad y el régimen de cumplimiento de las correcciones disciplinarias, relacionadas con el internamiento de los militares.
- i) Proponer las medidas necesarias para prevenir delitos y demás violaciones legales, la eliminación de las causas que las originan y las condiciones que la facilitan, exigiendo la adopción de las medidas que correspondan.
- j) Contribuir a la educación jurídica y a la formación de una conciencia de respeto a la ley en los miembros de las instituciones armadas y sus sistemas empresariales.

- k) Elaborar, procesar y analizar en el ámbito de su competencia la información que resulte de su actividad.

La Fiscalía Militar para el cumplimiento de sus objetivos y funciones se estructura de la forma siguiente:

- 1 Fiscalía Militar Principal.
- 2 Fiscalías Militares Territoriales y Equivalentes.
- 3 Fiscalías Militares de Región y Equivalentes.

El objeto de estudio de la presente investigación lo constituyen las Fiscalías Militares de Región o equivalentes, siendo este el órgano de dirección del trabajo fiscal en las unidades e instituciones de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Ministerio del Interior, ubicadas en el territorio, al cual corresponde el establecimiento y desarrollo de las relaciones de coordinación con las Jefaturas de las instituciones antes mencionadas, para el cumplimiento de sus funciones. Estos Órganos están constituidos por Jefe, 2do Jefe, fiscales militares asistentes, primeros fiscales, fiscales y personal auxiliar que se determine. **Ver Anexo 1.**

En la actualidad la Fiscalía Militar se encuentra enfrascada en un proceso de perfeccionamiento constando las Fiscalías Militares de Región con cinco áreas de resultados claves, siendo estas Control de la Legalidad, Procesos Penales, Organización, Procedimientos Especiales y Cuadros, las que se corresponden con las funciones que cumplirán las Fiscalías de Regiones o equivalentes de la siguiente manera:

1 CONTROL DE LA LEGALIDAD.

- 2 Velar por el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones normativas, en las Unidades e Instituciones atendidas.
- 3 Realizar verificaciones fiscales y comprobaciones a la observancia de la legalidad, haciendo las proposiciones e impugnaciones que procedan para el restablecimiento del orden legal quebrantado y la eliminación de las causas y condiciones que propician las violaciones.

- 4 Mantener relaciones de coordinación con los distintos factores que intervienen en el fortalecimiento de la disciplina, el orden reglamentario y la reducción de los hechos delictivos.
- 5 Contribuir a la prevención del delito y a la educación jurídica de los Jefes, Oficiales y Trabajadores Civiles de las Unidades e Instituciones Militares atendidas.
- 6 Control de la legalidad en los lugares que se cumplen sanciones privativas de libertad o medidas de seguridad, o se guarde prisión preventiva, detención o arresto disciplinario.

7 PROCESOS PENALES

- 8 Instruir expedientes de fase preparatoria conforme a lo establecido, prestando especial atención a los seguidos por delitos graves o complejos.
- 9 Promover y ejercitar la acción penal y pública en representación del Estado.
- 10 Impugnar en casación las sentencias y otras resoluciones ilegales o infundadas.
- 11 Controlar la preparación y actuación de los fiscales en los juicios orales particularmente en casos graves o complejos.
- 12 Ejercer el control de la legalidad en los expedientes investigativos que tramitan los órganos de investigación y en todas las fases del proceso penal.

13 ORGANIZACIÓN.

- 14 Elaborar la información establecida o que se solicite.
- 15 Mantener actualizados los documentos y medios para situaciones excepcionales.
- 16 Responder por el control y conservación del armamento, la técnica, los recursos materiales y financieros, asignados y los relacionados con la calidad de vida del personal.

17 Elaboración de los objetivos de trabajo y criterios de medidas, los planes de trabajo del órgano y controlar su cumplimiento.

18 PROCEDIMIENTOS ESPECIALES.

19 Realizar el estudio de causas terminadas por sentencias firmes del Tribunal Militar.

20 Tramitar expedientes de investigación a los efectos del procedimiento especial de Revisión.

21 Garantizar la atención a militares, funcionarios particulares y trabajadores civiles que se presenten a formular quejas o peticiones, o interesar asesoramiento, prestando especial atención a la calidad de la tramitación de los expedientes de quejas o peticiones y su correcta solución.

22 CUADROS.

Es de señalar que aún y cuando en el artículo 36 del Reglamento de la Ley de la Fiscalía Militar, donde se establecen las funciones que cumplirán las Fiscalías Militares de Región o equivalentes no se hace mención a ninguna función relacionada con la actividad de cuadros, esto es una tarea esencial a realizar por las Jefatura de estos Órganos, las que aparecen recogidas en los 33 y 34 del citado Reglamento, siendo como se relaciona a continuación.

- 1 Organizar y dirigir la capacitación profesional y militar de los Fiscales, Especialistas y personal Auxiliar.
- 2 Cumplir y controlar la política aprobada para la evaluación, selección, promoción y estimulación de los cuadros y personal civil de la Fiscalía Militar de Región.
- 3 Coordinar y realizar el trabajo de formación vocacional, orientación profesional y selección que garantice el completamiento de los cuadros.
- 4 Planificar y controlar la realización de los chequeos médicos de los Oficiales y velar por el cumplimiento de las indicaciones de los facultativos.

- 5 Controlar la atención a los fundadores, jubilados y familiares de los fallecidos.

2.2 Análisis de documentos

2.2.1. Análisis de la orden 31/03 del Vicefiscal General Jefe de la Fiscalía Militar, “Sistema para la realización de controles a los órganos de la fiscalía militar”.

La Fiscalía Militar se rige por la Orden 31/03 del Vicefiscal General Jefe de la Fiscalía Militar, para la realización de los controles en los Órganos subordinados a esta entidad. Al hacer un análisis se constató que en ella se definen: Los tipos de Control, formas de preparación y realización, calificaciones, aspectos a controlar por esferas de trabajo y órganos específicos, conclusiones y un formato para la elaboración de los Informes, a continuación se realizará un análisis de los principales aspectos de este documento.

Se establece que el control esta dirigido fundamentalmente a la comprobación del cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados para el periodo, el cumplimiento de los deberes funcionales de cada cargo, así como el trabajo desarrollado por los órganos, sus resultados e influencia en los mandos atendidos, con independencia de las actividades cotidianas que se realizan a cada nivel y que no impiden que se tengan en cuenta sus resultados durante el periodo objeto de control.

Como tipos de Control se establecen los siguientes:

INSPECCIÓN: Constituye la forma superior de control que realiza la Fiscalía Militar Principal para evaluar multilateral e integralmente el cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados por la Fiscalía Militar en el cumplimiento de sus funciones y misiones, sus resultados e influencia en el estado de legalidad de los mandos e instituciones atendidas. Se caracteriza por un elevado rigor y exigencia en las actividades de control.

CONTROL GENERAL: Se realiza a todas las esferas y actividades de las Fiscalía Militar, para comprobar multilateralmente el estado del trabajo, así como los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados, e

influencias en los mandos e instituciones atendidas y el cumplimiento de los deberes funcionales de cada cargo. La Fiscalía Militar Principal realizara el Control General a los órganos que integran las Fiscalías Militares Territoriales.

CONTROL PARCIAL: Se efectúa para comprobar el estado del trabajo de una o varias esferas de trabajo y sus resultados e influencias, así como la elevación de los objetivos trazados y el cumplimiento de los deberes funcionales de cada cargo. También podrá dirigirse solo a algún aspecto principal, de una esfera de actividad de la Fiscalía Militar.

CONTROL Y AYUDA: Se ejecuta para conocer el estado de trabajo de un órgano, determinando los errores e insuficiencias que presentan y sus causas, brindando la ayuda práctica y efectiva que se requiera para corregirlos. La ayuda deberá concentrarse no solo en los aspectos deficientes determinados, sino también respecto a las cuestiones que el órgano subordinado solicite.

La actividad de control en la Fiscalía Militar Principal se ejecuta por comisiones que estarán dirigidas por el Vicefiscal General, Jefe de la Fiscalía Militar o su Sustituto. El Jefe de la Fiscalía Militar Territorial o su Segundo, dirigirán las comisiones de control a ese nivel. El control se inicia con una reunión en el órgano correspondiente donde el Jefe de la Comisión da a conocer la Orden y objetivos del control, por su parte el Jefe del órgano informa en síntesis el estado del trabajo.

En las inspecciones, controles generales y parciales se otorgaran calificaciones independientes para cada esfera de trabajo, individuales para cada uno de los cargos, así como la que corresponda al órgano. Las calificaciones en las actividades de control partirán del principio de valorar integralmente los resultados.

Del análisis del citado documento se desprendieron los siguientes razonamientos:

- 1 El documento establece de modo general para la institución los aspectos relacionados con el Control, en el ámbito de Fiscalía Militar Principal y Territorios, no haciendo referencia en modo alguno a la función de control interno que se debe desarrollar en las Fiscalías Militares de Región o equivalentes.

- 2 No se hace referencia a los métodos de control que serán utilizados, haciéndose referencia solamente a aspectos a prestar especial atención por esferas de trabajo, de los que en su gran mayoría no son medibles, y con los cambios que se han producidos en la Fiscalía Militar en los últimos años estos deben ser actualizados.

La actividad de control en nuestra institución requiere de pasos para su ejecución:

1. Podríamos llamar al primer paso preparatorio, pues se planifica el control, se busca la información necesaria y se prepara a los participantes para garantizar la efectividad.
2. En el segundo paso se materializa la actividad y se produce el intercambio entre controladores y controlados.
3. Un tercer paso sería el seguimiento y retroalimentación donde se elaboran planes de medidas, se adoptan decisiones y tareas para dar solución a las desviaciones con nuevos puntos de contacto, y donde el controlador se retroalimenta de cómo ha evolucionado la temática que corresponde.

El Control interactúa con las restantes funciones del ciclo directivo y tributa a esta, por lo que tiene determinadas ventajas estando entre ellas:

- 1 Brinda información para diseñar conceptos, organizaciones, objetivos de trabajo, planes de acción y estrategias.
- 2 Evalúa el comportamiento de la organización.
- 3 Mide el desempeño en función del estado deseado, permitiendo la aplicación objetiva de la política de estímulos y sanciones.
- 4 Evalúa la eficiencia de los colectivos y de los hombres en particular, de acuerdo a la designación.
- 5 Evalúa el comportamiento de las relaciones con el entorno y la influencia que ejercen las concepciones organizacionales.
- 6 Nos mantiene actualizados sobre el estado real de la actividad a la que se aplica, aportando, además, las causas y condiciones que influyen.

2.2.2- Resultados de la observación y revisión de documentos relacionados con la actividad de control

Los documentos analizados fueron los siguientes:

- 1 Informes de los controles realizados a las Fiscalías Militares de Región, subordinadas a los Territorios Oriental, Central, Occidental, del Sistema Empresarial de las FAR y el Ministerio del Interior.
- 2 Agendas diseñadas para visitas de control por la Fiscalía Militar Principal durante el año 2007.
- 3 Balances de trabajo de las Fiscalías Militares de Regiones y Territorios en el año 2007.
- 4 Documentos normativos de la planificación y el control de la Fiscalía Militar.
- 5 Informes temáticos, estadísticos y valorativo de la Fiscalía Militar en el año 2007.
- 6 Se participó en reuniones de trabajo que incluyen las de: Coordinación, Orientación, Puntualización, Estado Político Moral y Disciplinario, entre otras.

Como resultado de esta revisión se determinaron algunas irregularidades en el ejercicio del control al nivel de base, las que se exponen a continuación:

- 1 El análisis del cumplimiento de lo planeado se dirige más a chequear los aspectos formales de los documentos, y en pocas ocasiones se centra en el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- 2 En la revisión de los documentos, no se reconoce, ni se declara explícitamente el sistema de control a emplear por las Fiscalías Militares de Región.
- 3 No se realizan evaluaciones periódicas de la eficiencia en la Ejecución del Control.

- 4 Se observan incongruencias en datos, falta de valoración en los informes estadísticos y otros que abordan los aspectos esenciales del trabajo en las Fiscalías Militares de Región.
- 5 Los requerimientos del sistema informativo no se condicionan a partir del control, más bien ocurre lo contrario, se condiciona el control a partir de la información disponible.
- 6 Un alto por ciento de las agendas que se confeccionan para la realización de despachos con los 1ro Fiscales y visitas a los grupos de trabajo son homogéneas, careciendo estas del análisis de las particularidades en cuanto al nivel de cumplimiento de las actividades que serán objeto de evaluación.
- 7 En la realización de visitas a los Grupos de trabajo se observa un marcado énfasis en detectar los errores de procedimiento, obviando los resultados que no se corresponden con lo planeado.
- 8 Los documentos normativos del proceso de planificación de los órganos, no abordan explícitamente la actividad de control.
- 9 Se recogen en actas de reuniones y otros documentos relacionados con las actividades de planificación y control una elevada cifra de incumplimientos de actividades y tareas que denotan falta de seguimiento.

2.3- Análisis de las entrevistas a jefes y especialistas

Los jefes y especialistas entrevistados (**Ver anexo 2**), llevan como promedio 12 años en el ejercicio de la actividad, tienen la experiencia necesaria para valorar las situaciones sometidas a su consideración. En la entrevista dieron las opiniones siguientes:

1. Plantean no contar con una base reglamentaria para el ejercicio del control adaptada a las condiciones específicas de las Fiscalías Militares de Región, que permita una orientación metodológica.
2. Coinciden en reconocer la necesidad del Control, su utilidad e importancia para garantizar que se cumplan las metas trazadas.

3. Al referirse a los problemas que se aprecian en la ejecución del control, consideran que se manifiestan varios, entre los cuales se encuentran:
 - 1 No se preparan adecuadamente los eventos de control por las Fiscalías Militares de Región y muchas veces los especialistas que participan no se adiestran objetivamente o carecen de la experiencia y el conocimiento necesario.
 - 2 No se trabaja por un plan propio de control, sino que se realiza a partir de la proximidad de los controles del nivel superior.
 - 3 Existencia de dificultades en el ejercicio del control, principalmente por ausencia de este, lo que provoca incumplimientos de tareas y afecta el logro de los objetivos trazados.
 - 4 La interrelación del control con otras funciones de dirección presentan deficiencias, las que se acentúan respecto a la planificación que es objeto de un control formal no dirigido a lograr que se materialicen las metas propuestas.
 - 5 Los mecanismos de retroalimentación no son fuertes, provocando que se afecte la materialización de las medidas correctivas.
 - 6 Existe poca incidencia del control en la etapa preparatoria y de realización de las actividades, mas bien se chequea al final.
 - 7 Los análisis de los resultados del control se dirigen más a las responsabilidades de las personas, que a las causas y condiciones que los propician y las posibles soluciones.
 - 8 Se elaboran y aplican guías de control que son homogéneas para todos los Grupos de Trabajo, sin tener en cuenta el estado de los resultados específicos que de antemano conocemos.
 - 9 Falta sistematicidad en el control del trabajo, se controla por impulsos o se chequea lo que el nivel superior controla.

- 10 Falta acuerdo en cuanto a fijar los parámetros a exigir en el control, lo que influye en la carencia de compromiso de quienes tienen que ejecutar.
 - 11 No siempre los resultados del control se tienen en cuenta para la estimulación del personal.
 - 12 Se limita el alcance del control al realizarse pocas actividades de terreno, verificando la calidad que se percibe de nuestro trabajo.
 - 13 Se prioriza el control de procedimientos, perdiendo énfasis en los resultados.
 - 14 Poca variedad en los métodos que se aplican, tendencias a reconocer sólo las reuniones y despachos de trabajo.
 - 15 En ocasiones se controla por desconfianza y no para influir en el logro de los objetivos trazados.
 - 16 Hay especialistas (Fiscales Asistentes) que no ponen al descubierto todos los problemas para evitar que se tenga una visión de crisis, y otros que se dejan influir por sentimientos de simpatía o contrarios a partir de relaciones interpersonales.
 - 17 Algunos Jefes de Fiscalía Militares de Región no definen con claridad sus métodos de control, creando incertidumbre en el colectivo.
 - 18 No todos los jefes y especialistas tienen un buen dominio de la actividad de control, lo que limita la eficiencia en su aplicación.
4. El 100 % de los entrevistados consideran que el Control es patrimonio de los Jefes y especialistas. No reconocen el Control como regulador del desempeño individual y colectivo.
 5. Aseguran que el sistema informativo no tiene un alto nivel de respuesta ante las necesidades del control, más bien se controla a partir de las posibilidades del sistema informativo analítico.

6. Es criterio de los entrevistados que no está definido claramente el sistema de Control al nivel de Fiscalía Militar de Región.
7. Los entrevistados recomiendan:
 - 1 Diseñar un sistema de control interno con una base reglamentaria propia adaptada a las condiciones de las Fiscalías Militares de Región.
 - 2 Revisar el sistema informativo haciendo las modificaciones necesarias para lograr mayor correspondencia con las necesidades del Control.
 - 3 Ampliar los temas relacionados con la función de control en los post-gradados de dirección que se le imparten a jefes y especialistas de la Fiscalía Militar.

2.4- Análisis de las encuestas

Se aplicaron dos encuestas a jefes y especialistas; la primera con el objetivo de poder conocer el comportamiento que actualmente tiene la Función de Control en las Fiscalías Militares de Región (**Ver Anexo 3**), y la segunda referida a la Función de Control y al grado de utilidad de los indicadores, con el objetivo de medir la efectividad de la prestación de servicio en la toma de decisiones y de perfeccionar el actual sistema de control, en la Fiscalía Militar (**Ver Anexo 4**).

Análisis de la encuesta número 1 aplicada a Jefes y 2do Jefes de Fiscalías Militares de Región: el comportamiento que actualmente tiene la Función de Control en su unidad

En cuanto a la respuesta dada en la encuesta número 1 se pudo comprobar que:

Sobre si la unidad cuenta con los objetivos claramente identificados, con criterios de medidas, que definen como tributan al cumplimiento de la Fiscalía Militar. La tendencia es afirmativa con 20, para el 100%. En cuanto a si están definidas las áreas de resultados claves por niveles de dirección la tendencia es que "Si" con 14 para un 70% y los restantes 6 que representa el 30% refiere que esto se manifiesta "A veces".

Relacionado con la existencia de un dominio total por subordinados y jefes de unidades de las áreas de resultados claves, la tendencia es “A veces” con 12 para un 60%, mientras 7 responden que “Si” y 1 responde que “No” para un 35% y 1% respectivamente.

Al mismo tiempo sobre si están claramente definidos los aspectos a medir por parte de los jefes para el cumplimiento de los objetivos de trabajo, los criterios se mantienen compartidos al responder el 50% de los encuestados que “Si”, mientras que la otra mitad responde que “A veces”.

Situación similar ocurre con relación a sí se cuenta con un sistema de control en los diferentes niveles de dirección que garantice el chequeo de los aspectos medulares del trabajo, donde el criterio de los encuestados se mantiene compartido entre “Si” y “A veces”.

En los parámetros de control y su posibilidad de inducir y motivar a los subordinados, prevalece el criterio que esto ocurre solo “A veces” con 11 lo que representa un 55%, mientras que 7 responden que “Si” para un 35% y 2 responden que “No” para un 10%.

La problemática referida al sistema de información existente y si responde a las necesidades de las Funciones de Control, se aprecia una tendencia hacia el “A veces” con un 50%, el 10% responde que “No” y solo un 40% responde que “Sí”. En lo referido a sí existen medios necesarios para la recogida de información en función de la planificación y el control, la tendencia es “A veces”, con un 60%.

El sistema de control que se aplica y su nivel de coherencia con los objetivos trazados por la Fiscalía Militar mantiene la tendencia que “Si”, con un 70%, y los restantes expresan que esto ocurre “A veces”. En cuanto a que si los subordinados, conocen el sistema de control de sus jefes y si saben qué se espera de ellos en cada aspecto, los criterios se presentan compartidos entre “Si” y “A veces”, con un 50% cada uno.

Al preguntar con respecto a la aplicación y comprensión eficaz de las orientaciones, también prevalece la tendencia en “A veces” con 11 para el 55%, mientras que 9 responden que “Si” significando el 45%

Se realiza la comprobación periódica de los planes de trabajo en correspondencia con las expectativas actuales, la tendencia es a mantenerse los criterios compartidos entre Si y A veces con un 50% para cada uno.

La práctica habitual en el trabajo de los jefes de los distintos niveles es el hecho de delegar autoridad sin perder el control, prevalece en “A veces” con el 65%, manifestándose además el “No” con 15 % y el “Si” con 20%, los cuales no son significativos.

Sobre si se reconoce y estimula a los subordinados en función del logro de los resultados la tendencia es hacia el “A veces”, con el 70%, mientras que el 30% restante responde que “Si”.

Sobre la utilización del trabajo en equipo en las Fiscalías Militares de Región un 55% expresa que “Si” se aplica, mientras que un 45% refieren que solo se realiza “A veces”.

En cuanto a si los Jefes y demás Oficiales del Órgano tienen plenamente identificados los resultados que alcanzan un 65% responde que “Si”, y el 35% expresa que ocurre solo “A veces”.

Al expresar si los Jefes de la Fiscalía Militar cuentan con la Información necesaria para realizar su trabajo la tendencia con 12 es que solo “A veces” para un 60%, mientras que 8 expresan que “Si” significando el 40%.

Al referirse si los estándares de control funcionan como reguladores del desempeño, prevalece “A veces” con el 65%, y el 35% responde que “Sí”. Mientras que el 55% considera que las actividades de control son sistemáticas en función de compulsar el cumplimiento de los objetivos trazados.

En cuanto si el control se dirige más hacia las causas y posibles soluciones que a las personas, el criterio favorece en los mayores por cientos “A veces”, con el 70%, similar situación ocurre con que los estilos de control se dirigen más a los procedimientos que a los resultados, y con respecto a sí las acciones de control anterior y concurrente se priorizan sobre las de control posterior, la tendencia es “A veces” con el 70%.

Existe un adecuado control del empleo de los recursos materiales y financieros, la tendencia es que “Sí” con 70%. Presentando similar situación si las actividades de control se tienen en cuenta los criterios de los mandos atendidos para medir la eficacia en el trabajo de las fuerzas con el 60%.

Si está organizado y con un seguimiento riguroso el control de las decisiones que emiten los jefes de los diferentes niveles de dirección, los criterios se mantienen compartidos entre “Si” y “A veces”, con un 50% para cada uno. Con respecto a las actividades de control sí se dirigen prioritariamente a la verificación de la ética y profesionalidad durante la prestación de servicio, la tendencia se encuentra entre “Si” y “A veces” con un 50% y 45% respectivamente, mientras que solo un 5% considera que “No”.

El análisis de la encuesta número 2 aplicada a los Fiscales Militares Asistentes y 1ros Fiscales Militares en cuanto a: La función de control y al grado de utilidad de los indicadores para medir la efectividad de la prestación de servicio en la toma de decisiones, con el objetivo de perfeccionar los procesos controladores, en aras de garantizar la elevación de los niveles de competencia.

En cuanto a si está informado acerca de los resultados concretos del cumplimiento de su trabajo, se aprecia una tendencia hacia el “Siempre” con un 90% y solo 2 que representan un 10% responden que solo “A veces”.

La frecuencia de información de los resultados es Diario con un 5%, Semanal el 50%, Mensual 30%, y Otras 5%. En cuanto a de quién recibe esa información, el 100% responde que es de “la Jefatura”.

Al analizar si son útiles los indicadores para tomar decisiones, la tendencia es “Siempre”, con el 90%, y en cuanto a si considera usted que los indicadores para medir la efectividad, la tendencia es “Suficiente”, con el 60%.

Sobre cuál es la dirección del flujo de información: la respuesta es “hacia abajo” y “hacia arriba” con un 65%, La mayoría “hacia abajo” 25% y “hacia arriba, abajo y horizontal” 10%.

Al referirse en la encuesta a sí se sienten agobiado por el exceso de información y control, la frecuencia mayor corresponde a la categoría “Siempre” con 50%, “A veces” con el 30% y “Nunca” 10%.

Cuando responden si existe algún indicador que informe o reporte, que pudiera ser eliminado, la respuesta es compartida entre el “Si” y el “No” con un 50% para cada uno, no obstante los que responden de forma afirmativa no señalan cuales son estos.

Relacionado con la preparación recibida para realizar análisis de resultados, la tendencia se encuentra dividida entre “Eventual” 55% y “Nunca” 45%.

Sobre sí realiza un análisis de los resultados de trabajo del órgano dedica mayor atención a, el 45% plantea que “Todas las situaciones del área”, y el 35% “Aquellos que son de interés para la Unidad”.

En cuanto si Normalmente los indicadores reflejan los resultados centrados en las áreas de resultados claves, hay tendencia “Siempre” con el 90%. Con respecto si usted participó en la definición de los indicadores, existen criterios compartidos 50% expresa que “Siempre”, y la otra mitad considera que “Nunca” o “Solo a veces”. Sobre si se miden sistemáticamente los indicadores de efectividad, la tendencia es “Siempre”, con el 85%.

Al analizar los resultados de las respuestas dadas por los Jefes de Fiscalía Militares de Regiones, Fiscales Militares Asistentes y 1ros Fiscales Militares, se presentan los siguientes resultados:

Existe fuerte correlación lineal entre los aspectos que a continuación se relacionan, al ser evaluados por la mayoría de los encuestados entre “Nunca” y “A veces”, por lo que se le deberá prestar especial atención a estos indicadores por parte de la Fiscalía Militar hasta revertir estos resultados:

- 1 Existe dominio total por los subordinados de las áreas de resultados claves **65%**
- 2 Los parámetros de control inducen y motivan a los subordinados a perseguir los objetivos **65%**.

- 3 El sistema de información existente responde a la función de control **60%**.
- 4 Existe nivel de ayuda y cooperación para la definición de objetivos entre Jefes y Subordinados **60%**.
- 5 Una práctica habitual en el trabajo de los Jefes de Fiscalía Militares de Región es el hecho de delegar autoridad en sus subordinados, sin perder el control e integridad de la actividad que se dirige **80%**.
- 6 Los objetivos de los subordinados están integrados y enfocados hacia el logro de resultados superiores **80%**.
- 7 Se reconoce y estimulan a los subordinados en función de logro de resultados individuales que incluye el control **70%**.
- 8 Cuentan los Jefes de Fiscalía Militar de Región con toda la información necesaria para realizar su trabajo **60%**.
- 9 Las Reuniones que se realizan en las Fiscalías Militares de Región se corresponden con el análisis y valoración del cumplimiento del objetivo trazado **70%**.
- 10 El control se dirige más a las causas y posibles soluciones que a las personas **70%**.
- 11 En la definición de los estándares de control los Jefes consultan a sus colectivos **65%**.
- 12 El estilo de control se enfoca más a los resultados que a los procedimientos **75%**.

Regularidades del diagnóstico:

Como resultado de la aplicación del diagnóstico se pudieron determinar regularidades que inciden en la ejecución del control en las Fiscalías Militares de Región.

En el orden positivo podemos citar:

- 1 A partir del año 2003 en la Fiscalía Militar se han venido dando pasos en el orden organizativo, normativo y de capacitación en función de la Ejecución del Control en el órgano, que proyectan soluciones novedosas para futuros periodos.

En el orden negativo se consideraron reflejar las siguientes:

La ejecución del control no se realiza con un enfoque estratégico.

Esta regularidad negativa se justifica en los resultados del diagnóstico a partir de:

- 2 Los entrevistados expresaron con total claridad que se observan deficiencias en el control de la planificación, se pudo apreciar tanto en la observación como en la revisión de documentos la carencia de enfoque hacia el cumplimiento de las estrategias y objetivos de las actividades de control, en específico los despachos y visitas a los Grupos de trabajo y control.
- 3 Las encuestas aportaron que las comprobaciones periódicas de los planes de trabajo sólo se realizan a veces por los Jefes de las Fiscalías Militares de Región.
- 4 Los indicadores de resultados para la actividad de control en las Fiscalías Militares de Región, no están centrados en las áreas de resultados claves.
- 5 En la documentación objeto de revisión se apreció que los planes elaborados en el ámbito de Fiscalías Militares de Región carecen de un sistema de control que garanticen la evaluación de su cumplimiento.

No está claramente definido y reconocido un Sistema de Control Interno al nivel de Fiscalía Militar de Región, con normas y procedimientos propios que garanticen su eficiencia y eficacia, manifestándose a través de:

- 1 Las normas existentes en la Fiscalía Militar, puesta en vigor por la Orden 31 del 2003, del Vicefiscal General Jefe de la Fiscalía Militar, se refiere a la función de control que ejercerá la Fiscalía Militar Principal y

de Territorio sobre sus subordinados, sin hacer mención al control interno que se realizará por las Fiscalías Militares de Región.

Los métodos, formas, técnicas y estilos de Control presentan serias deficiencias que limitan la efectividad en la materialización de esta función de dirección, que se expresan de la siguiente manera:

- 2 La organización y preparación de las visitas a los Grupos de Trabajo de la Fiscalías Militares de Región los especialistas que participan, presentan deficiencias en cuanto a su preparación, lo cual se comprobó en la técnica de observación y fue corroborado por los entrevistados.
- 3 En antagonismo con lo anterior en algunas unidades, o sobre algunas actividades, la ausencia de Control genera un elevado número de incumplimientos; las entrevistas, la observación y la revisión de documentos así lo apuntan.
- 4 Los entrevistados afirman en su mayoría que los Jefes de Fiscalías Militares de Región carecen de mecanismos de retroalimentación que garanticen darle seguimiento a las medidas correctivas adoptadas y conocer la marcha de los procesos que fueron controlados, así mismo corroboran, que en la Ejecución del Control se tienden más al control de las actividades y tareas en su etapa final.
- 5 Se manifiesta el estilo de dirigir el Control no sobre las causas, condiciones y posibles soluciones de los problemas, sino sobre las personas, así lo consideraron los entrevistados.
- 6 En determinadas actividades, tareas y temáticas no existe sistematicidad en cuanto a la evaluación o Ejecución del Control sobre ellas, se realiza por impulsos a partir de la exigencia de los niveles superiores, así se corroboró en la entrevista, al tiempo que se plantea no tener en cuenta los resultados del control en la aplicación de la política de estímulos y correcciones.

- 7 Se centra más el Control en la detención de desviaciones de los procedimientos, que en los resultados, faltando distinción cuando estos últimos no se corresponden con lo planeado.
- 8 La observación y la aplicación de entrevistas, aportaron que en un considerable número de los mandos del órgano, el Sistema de Control de los jefes no es conocido por los subordinados.
- 9 Se aprecia poca variedad en algunas unidades o sobre algunas actividades en cuanto a técnicas de Control, más bien se reconocen las reuniones y las visitas de trabajo y Control. Así se corroboró a través de la observación y las entrevistas.

El sistema informativo analítico no tiene una respuesta adecuada a partir de las exigencias de las necesidades del Control, evidenciándose en:

- 1 La aplicación de la observación y la revisión de documentos aportó como debilidades del sistema informativo-analítico la falta de oportunidad en la información, la carencia de confiabilidad de algunos datos, el carácter extenso e inestable de los requerimientos y la falta de análisis en un elevado número de requerimientos, lo que limita las posibilidades de evaluación.
- 2 Se ve afectada la capacidad de análisis de los jefes y especialistas en la evaluación del estado del trabajo del órgano, dado que tienen en cuenta todas las situaciones de las diferentes esferas de trabajo, evidenciando que no existe un nivel de prioridad, en cuanto al análisis de los aspectos más importantes.

2. 5- Conclusiones capítulo 2

La realización del diagnóstico sobre la ejecución del control en las Fiscalías Militares de Región, permitió determinar las siguientes irregularidades:

1. No está claramente definido y reconocido un Sistema de Control Interno al nivel de Fiscalía Militar de Región, con normas y procedimientos propios que garanticen su eficiencia y eficacia.

2. Los métodos, formas, técnicas y estilos de control presentan serias deficiencias que limitan la efectividad en la materialización de esta función de dirección.
3. La ejecución del control no se realiza con un enfoque estratégico.
4. El sistema informativo analítico no tiene una respuesta adecuada a partir de las exigencias y las necesidades del Control.
5. El desarrollo de la función de control en las Fiscalías Militares de Región, requiere de un proceso de transformación hacia un control adaptado a las condiciones particulares, que además sea patrimonio de todos los niveles de la organización y sea flexible y pro-activo e influya en el proceso de cambio y aprendizaje, al tiempo que tribute al cumplimiento de la estrategia y los objetivos propuestos, garantizando el éxito organizacional.

CAPITULO 3

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL PARA LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO MENSUAL EN LAS FISCALÍAS MILITARES DE REGIÓN.

La principal propuesta de solución del capítulo está relacionada con un procedimiento para el mejoramiento del ejercicio del control en las Fiscalías Militares de Región. Se sustenta desde la teoría, a partir de enfoques y tendencias novedosas que ofrecen mejores aproximaciones a esa importante función de dirección.

En el Diagnóstico se reflejan las deficiencias y necesidades concretas para alcanzar mejores estilos de Control, enfocados en la Estrategia, pro-activos, integradores, capaces de transformarse en un regulador del desempeño individual y colectivo, al tiempo que constituyen un agente de cambio en la transformación organizacional y en su proceso de aprendizaje.

Requiere para su aplicación de un estilo participativo, que propicie el desarrollo de iniciativas, fortalezca el compromiso y el sentido de pertenencia de las personas implicadas en la realización de esa función de dirección.

Un sistema es *"Un conjunto de elementos relacionados entre sí que constituyen una determinada formación íntegra"* (diccionario filosófico, 1980) los mismos sólo adquieren propiedades específicas en vínculo con las restantes. Los elementos que conforman un sistema presentan marcada interdependencia por tanto organizados de manera sistémica, alcanzan determinada sistematización presupone su ordenamiento lógico y jerárquico.

El objetivo de este capítulo es proponer un procedimiento ordenado, con enfoque sistémico, orientado a elevar la efectividad en las Fiscalías Militares de Región.

III.1- El sistema de control.

Para que el control influya de manera efectiva en el cumplimiento de la estrategia organizacional no basta con aplicar reglas, principios y técnicas; se hace necesario diseñar un sistema de control que responda a las condiciones específicas del desarrollo del sistema de dirección existente. Según (Stoner, 1997)

para la implantación de un sistema de control es necesario seguir una serie de pasos con el objetivo de lograr eficacia en su funcionamiento, que requieren de objetivos y estándares estables, que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles, que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos y evaluar, a su vez, la propia efectividad de los controles.

En la bibliografía revisada se encontraron varios modelos de implantación del control, acogiéndonos a los dos que más se ajustan a nuestros requerimientos.

El primero de (Stoner,1997) que plantea como pasos principales; la definición de los resultados, el establecimiento de proyecciones, la fijación de los estándares, el establecimiento de la red de información y retroalimentación, así como la aplicación del sistema y toma de medidas correctivas.

El segundo modelo es el de control de la calidad y lo define (Ishikawa, 1988), cuyos pasos se agrupan en seis categorías: refiriéndose a la determinación de metas y objetivos, la implementación de los métodos a alcanzar, la educación y capacitación, la realización del trabajo, la verificación de los efectos de la realización y la toma de las acciones apropiadas.

Mediante la revisión bibliográfica de varios autores como: Chiaveanato (1999), Diana Fernández (1977), Much Galindo (1999), Kontnz (1999), Reyes Ponce (1992), Stoner (1997), Ferry George (1986) se determinaron los elementos fundamentales del control como sistema, dados por su importancia, principios, características, factores y etapas que lo componen. Estos criterios son compartidos por el autor.

Por todo lo planteado se infiere la necesidad de dejar claro los principios que rigen el proceso de control, tales como:

- **Principio del equilibrio**

A cada grupo de delegación conferido debe de proporcionarse el grado de control correspondiente, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos

para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

- **Principio de los objetivos**

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y sí a través de él, no se evalúa el logro. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas o estándares que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido.

- **Principio de la oportunidad**

El control para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se cometa el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

- **Principio de las desviaciones**

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

- **Principio de excepción.**

El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios. Con frecuencia se observa la tendencia a quererlo controlar todo sin tener en cuenta las áreas de resultados claves, y dentro de estas los estándares que deben haberse trazado sobre la base de los factores claves de éxito. Cuando esto sucede se congestiona el sistema.

- **Principio de la función controlada.**

La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que

señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Además de ajustarse a estos principios, la Función de Control debe caracterizarse en el contexto en que se realice, por lo que a continuación se describe este particular aspecto.

III.2- Sistema de control interno análisis del marco conceptual.

El sistema de control interno es un proceso, no es un acontecimiento o una circunstancia aislados, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la entidad, no es algo que se crea hoy y estará intacto de por vida, es por ello que tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno; entonces no es un fin a cumplir sino un instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones y la utilización de sus recursos.

Si los directivos no asumen este nuevo enfoque el diseño y establecimiento del sistema comenzará mal.

El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable, el termino “razonable” reconoce que el control interno tiene limitaciones inherentes; esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que una vez creado el sistema ha erradicado las probabilidades de que los riesgo afecten con su impacto negativo a la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que estarían obviando la posibilidad de que, así estén establecidos los procedimientos más eficientes, se puedan cometer errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente que algunas personas se ponga de acuerdo para violentar lo establecido; por tanto el diseño del sistema de control interno debe ir enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.

Lo razonable se fundamenta, además, en la comprensión de que implementar un sistema de control es costoso y por ello, cada actividad de control que se establezca en la entidad debe evaluarse sobre la base de cuánto es el costo de

instaurarla y cuál es el beneficio que se obtendrá de ella en el corto plazo, no es posible establecer controles que proporcionen una protección absoluta a los efectos de los riesgos, es más aconsejable establecer controles que garanticen una seguridad razonable por su costo y realizar un monitoreo periódico evaluando la eficacia de estos controles para poder identificar, oportunamente, cuándo dejan de ser efectivos.

¿Qué beneficios nos ofrece el Sistema de Control interno?

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, a prevenir las pérdidas de recursos, y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza en que la organización cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen puede ayudar a que una entidad llegue a donde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Bajo el nuevo marco conceptual el Sistema de Control Interno se diseña a través de cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder efectuarlos y evaluarlos: el ambiente de control, la evaluación de riesgo, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión o monitoreo.

Los componentes están interrelacionados lo que hace que al existir un cambio en el ambiente de control se deriven transformaciones en el resto de los componentes, esto es precisamente lo que le da al control interno un carácter de sistema, y su efectividad está en la habilidad que tenga el dirigente para crear en su entidad una cultura de gestión periódica de los riesgos, para que realmente el sistema de control interno forme parte del proceso de gestión.

III.3- Propuesta de un sistema de control en las Fiscalías Militares de Región.

Quedó demostrado en el capítulo anterior que no existen investigaciones que proyecten para las Fiscalías Militares de Región un procedimiento para la ejecución del control, por lo que el autor propone un sistema para la realización del control interno estructurado en etapas.

La dinámica de este *Procedimiento* se refleja en la Figura 3. Parte de una fase inicial con una función de *Diagnóstico*, con el propósito de lograr la pertinencia de la *Proyección* que pasa a ser la segunda fase, seguida de la *Ejecución* y finalmente la *Evaluación*.

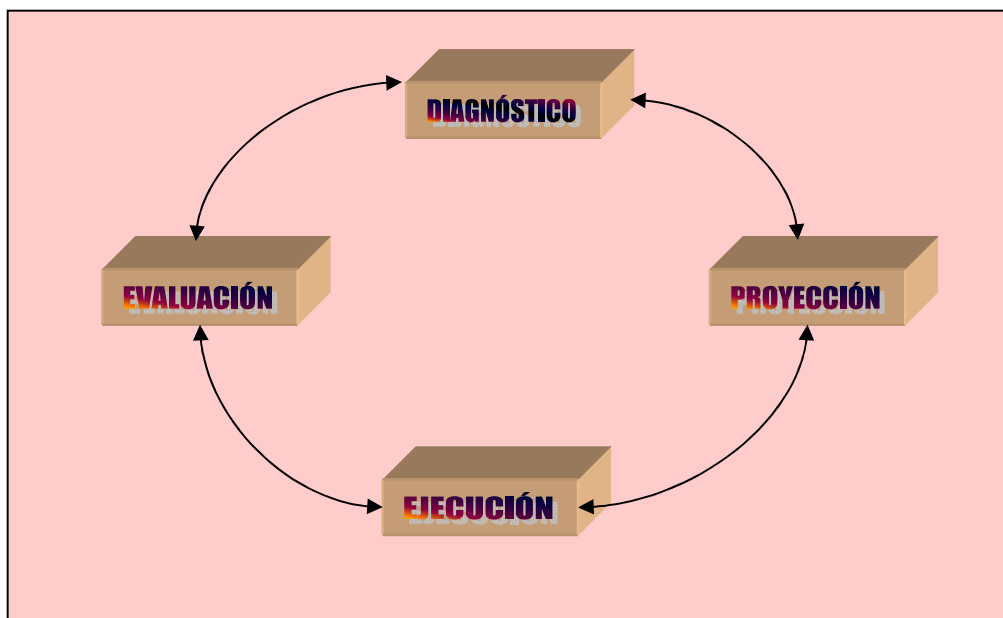


Figura 3. Etapas del Procedimiento de *Ejecución del Control Interno*

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que esto ocurre en espiral, buscando la mejora continua y la excelencia como categoría de aspiración. Cada etapa del sistema, a su vez, enriquece a las otras y sólo es posible que fluya, si cada jefe domina la política y se prepara adecuadamente para cumplir su encargo.

Para el diseño del sistema el autor tuvo en cuenta modelos de varios autores. Son ellos: (Stoner, 1997); (Ishikawa, 1988); (Machado Noa, 2003); (Royero y Hernández Torres, 2000). Todos sirvieron como base para la creación de un sistema de control interno, adaptado a las condiciones propias del ejercicio de la dirección en las Fiscalías Militares de Región. Son estas: mando único, la compartimentación, la disciplina militar, el componente político e ideológico y la especial significación de los valores en el desempeño individual y el colectivo.

El **Diagnóstico** es el punto de partida mediante el que se realiza el reconocimiento de los problemas en la ejecución del control en las Fiscalías Militares de Región, los que fueron tratados por el autor en el capítulo segundo del presente trabajo.

La situación actual de la función de control en los órganos de base de la Fiscalía Militar se ve afectada por la no-existencia de un sistema de control interno previamente determinado, careciendo de normas y procedimientos propios, a lo que se agrega, el concepto de considerar la actividad como patrimonio de los jefes y especialistas, y no como regulador del desempeño individual y colectivo, a su vez a pesar del nivel de preparación adquirido en materia general de dirección de los cuadros, aún no es suficiente y se manifiesta así en el dominio de principios, normas, técnicas y métodos de control, lo cual afecta la eficiencia en su aplicación.

Etapas de **proyección** de la solución de los problemas de la *Ejecución del Control*, esta compuesta por los pasos que se relacionan a continuación:

1 Declaración del control para cada período de planificación.

Acciones:

- ☐ Se analiza la información disponible, previamente determinada en la etapa anterior, es decir en el *Diagnóstico*.
- ☐ Se valoran alternativas de solución a los problemas detectados, en correspondencia con las características y las potencialidades de cada órgano.
- ☐ Se analizan los diferentes métodos y técnicas de control en concordancia con las características propias de la organización, su estrategia y el nivel de desarrollo de la actividad.
- ☐ Los documentos de planificación reflejarán de manera concreta las acciones de control para cada período y tendrán en cuenta las siguientes precisiones:
 - Los planes anuales o semestrales de trabajo de las unidades y el órgano deben tener anexo el Sistema de Control a aplicar.

- El plan de trabajo del mes de la unidad debe declarar explícita e independientemente el Sistema de Control a aplicar.
- Los jefes en su plan individual del mes dejarán claro las actividades de Control a realizar, y en su informe de cumplimiento valorarán de forma independiente su gestión de control.

- 1 Determinación de los indicadores de *Ejecución del Control*, teniendo en cuenta la propuesta de metodología para la aplicación del control interno en las Fiscalías Militares de Región, que se refiere en el epígrafe que se presenta a continuación
- 2 Reajuste del **sistema de información**: Se hace necesario reajustar los parámetros o requerimientos del sistema de información con el objetivo de que estos respondan a las necesidades en cuanto a información disponible para desempeñar la actividad informativo analítica enfocada en el cumplimiento de las metas. Se creará un equipo de trabajo que analizara a partir de los indicadores de control las necesidades de requerimientos informativos.
- 3 **Capacitación**: La preparación del equipo humano que llevará a la práctica el *Procedimiento* propuesto constituye uno de los procesos más enriquecedores. En su diseño se parte de la determinación de necesidades de aprendizaje, para garantizar la pertinencia de las acciones.

Estos procesos se desarrollan con una amplia intervención de los destinatarios de las acciones, en particular de los jefes y especialistas a nivel de Fiscalía Militar de Región. En su diseño se tiene en cuenta el tratamiento a las necesidades de capacitación comunes, así como de las diferencias individuales de sus participantes. De la misma forma existen momentos puntuales de espacios colectivos e individuales, al tiempo que se trabaja por una preparación permanente.

Este paso se ve aplicado desde tres acciones principales:

- 2 La auto preparación: Los recursos humanos implicados en el Control mantendrán una elevada motivación por su preparación individual, como aspecto esencial, para la actualización y enriquecimiento de conocimientos que se traduzcan en habilidades.
- 3 Entrenamiento en los puestos de trabajo: Se empleará como vía para facilitar y evaluar la aplicación de los conocimientos y ayudar en la formación de habilidades, al tiempo que se retroalimenta el sistema del comportamiento de las necesidades de preparación existentes. Es necesario formar entrenadores entre los más aventajados en la materia, para los cuales deben diseñarse programas de preparación especiales.

La Capacitación va dirigida a elevar los conocimientos y habilidades de los principales implicados, sobre la actividad de Control, al tiempo que contribuye a crear un clima favorable para la aplicación del *Procedimiento*, propiciando la necesaria disposición de los actores, a partir de una mayor comprensión de sus particularidades y del desarrollo de relaciones de colaboración fomentadas por el ambiente participativo con que están concebidas las acciones.

Los procesos de investigación y Capacitación preparan a los actores del *Procedimiento* formulado para su *ejecución* y los convierten en agentes de cambio, mediante la socialización del conocimiento y su aplicación en la práctica. Esto los convierte en enlace con la etapa siguiente.

Etapa de **ejecución** en esta etapa se aplica la metodología para la realización del control interno en las Fiscalías Militares de Región diseñado en el anexo No 5, mediante el cual se logra la detección de desviaciones y la aplicación de medidas correctivas a aplicar, además de mantener una constante evaluación del proceso.

Para lograr mejores resultados el autor recomienda un grupo de consideraciones a seguir por los jefes y especialistas implicados en la actividad de control. A continuación son expuestas:

- o Ser receptivos ante las propuestas del subordinado, facilitando las soluciones de los problemas para comprobar la eficiencia.
- o Lograr un adecuado nivel de Control, que no llegue a los extremos, pues el exceso de Control puede crear barreras en la Comunicación y limitar la independencia de los subordinados para pensar y decidir. Por el contrario la ausencia de Control genera el caos, la indisciplina y la falta de creatividad.
- o El Control se debe centrar sobre los objetivos para lograr que no haya desviaciones en su cumplimiento, lo que demanda una evaluación sistemática y profunda, evitando los controles a las formalidades burocráticas de la planificación.
- o Debe estar explícitamente declarado el Sistema de Control que se aplica en cada mando, explicando prioridades, métodos y técnicas, frecuencia de aplicación, responsables, de acuerdo con los diferentes períodos de la planificación (anual o semestral y mensual).
- o Se debe dirigir el Control y el análisis de sus resultados sobre los problemas, sus causas y posibles soluciones, no sobre las personas.
- o A quienes se le encarga el Control y verificación en su rol de especialista deben despojarse de predisposiciones positivas o negativas sobre los controlados y reflejar con total exactitud el estado de ejecución de las tareas evaluadas.
- o Declarar de manera pública y explícita el Sistema de Control a emplear para que los subordinados conozcan que se espera de ellos y se esfuercen en el cumplimiento de las metas que, desde el orden individual, tributan a las colectivas.
- o Lograr que los estándares de Control sean compartidos por los colectivos, evitando que el Control siga siendo un patrimonio de los jefes y especialistas, logrando que se convierta en un regulador del desempeño individual y colectivo.

- o Tener presente que el Control se manifiesta en todos los momentos del ciclo de Dirección, ya que la planificación, la organización y el mando como funciones de dirección, se controlan, y el Control se organiza, se planifica, se gestiona y se controla a través de la retroalimentación.
- o Tener presente de manera priorizada los resultados del Control en la evaluación del desempeño, y como consecuencia en la aplicación de la política de estimulación.
- o No dejar que el Control quede en las oficinas, en el análisis de datos o informes presentados, pues puede engañarnos. Es necesario priorizar las comprobaciones en el terreno y la verificación de la calidad percibida por los clientes.
- o Cada actividad de Control debe ser previamente preparada, y en especial de manera priorizada por sus ejecutores. Eso deberá ser controlado por los jefes.
- o Controlar con el objetivo de compulsar el logro de resultados de acuerdo a los objetivos trazados, no por desconfianza. Ello pudiera crear barrera en la comunicación.
- o Se debe ser sistemático en el Control de las tareas y prioridades, a partir de un sistema propio, no por compulsión de los niveles superiores. La sistematicidad incluye que se establezcan tramos de Control anterior que permitan al controlador cerciorarse de que la tarea se cumplirá con tiempo y con calidad.
- o Para que exista Control es necesario que se decreten medidas correctivas ante las desviaciones. De lo contrario se estarían ejecutando inspecciones o verificaciones, pero los problemas no se solucionan.
- o Para que el Control tribute a los objetivos de la organización debe estar enfocado sobre áreas de resultados claves, previamente definidos y dentro de estas, sobre los factores claves de éxito.

Etapas de **evaluación** permite la retroalimentación y propicia la mejora continua del Sistema. La evaluación estará presente en todos los momentos del *Procedimiento*, desde el *Diagnóstico*, hasta la culminación de cada etapa de planificación y control, lo que marca formalmente el inicio de un nuevo ciclo.

El propio **Diagnóstico** constituye una evaluación de entrada, en los momentos de **Proyección y Ejecución** se estará aplicando la evaluación de procesos, por último el fin del ciclo de ejecución requiere una evaluación de resultados.

En este paso se realiza una evaluación propia del resultado final, con base a indicadores previamente fijados, los que deben ser flexibles para aplicarse de acuerdo a las características de la organización, y permitirá tomar decisiones para el auto-perfeccionamiento o mejora continua de la Ejecución del Control, como producto de salida. Las decisiones incluyen fijar los plazos en que comienza nuevamente el procedimiento, demostrándose así su carácter cíclico.

3.4- Propuesta de Guía de control para la evaluación mensual del trabajo en las Fiscalías Militares de Región.

La presente propuesta es un instrumento de control que permitirá la evaluación de los resultados del trabajo en las Fiscalías Militares de Región, se fundamenta a partir de la determinación de las áreas de resultados claves de los citados órganos con sus criterios de medidas a los que se le ha asignado un valor, permitiendo determinar al concluir el mes el estado real del trabajo del órgano y hacia donde se debe dirigir nuestros esfuerzos. En la aplicación del presente instrumento se tendrán que tener en cuenta las 4 etapas del sistema de control a las que se hace referencia en el epígrafe anterior, además de tener en cuenta los aspectos que se relacionan a continuación:

- 1 Las calificaciones se realizarán por esferas de trabajo o áreas de resultados claves, establecidas en las Fiscalías Militares de Región.
- 2 Los Fiscales Militares Asistentes, de conjunto con otros oficiales designados de la Fiscalía Militar de Región serán los encargados de evaluar cada una de las áreas de proceso penales, control de la legalidad y procedimientos especiales.

- 3 Las áreas de organización y cuadros y personas, será evaluada por el segundo jefe de la Fiscalía Militar de Región de conjunto con los 1ros fiscales.
- 4 Conjuntamente con la guía de control será presentado al jefe de la Fiscalía Militar de Región un informe valorativo sobre los resultados de trabajo de cada área.
- 5 La puntuación que se asigna puede ser desde cero hasta el máximo que aparece en cada uno de los indicadores.
- 6 Existen 5 puntos de criterio que los controladores proponen al jefe de la Fiscalía Militar, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:
 - 7 Espíritu de sacrificio.
 - 8 Receptividad a los señalamientos.
 - 9 Disciplina en el cumplimiento de los asuntos de la esfera.
 - 10 Antecedentes de buenos resultados alcanzados durante la prestación del servicio.
- 11 Iniciativas desarrolladas en el trabajo.
- 12 La calificación final se dará en correspondencia con la puntuación obtenida.
 - 13 Menos de 70 puntos: **mal.**
 - 14 Entre 71 y 80 puntos: **regular.**
 - 15 Entre 81 y 90 puntos: **bien.**
 - 16 Entre 91 y 100 puntos: **sobresaliente.**
- 17 Atendiendo a los puntos presentados en la guía los jefes de grupo de trabajo realizaran la evaluación individual de sus subordinados.
- 18 En las reuniones mensuales de coordinación del plan de trabajo se realizara, análisis de los resultados del control.

- 19 Los problemas que sean detectados en cada una de las áreas de resultados claves determinadas, se convertirán en objetivos de trabajo de la Fiscalía Militar de Región hasta lograr su solución.
- 20 La estimulación del personal se realizara teniendo en cuenta los resultados obtenidos.
- 21 Si en el mes evaluado el órgano no tiene las funciones que se evalúan por razones ajenas a su desempeño se le otorgan los puntos que le corresponden. Ejemplo si en la Fiscalía Militar no se han tramitado expedientes de queja y peticiones por no haberse promovido, se le dan los puntos correspondientes.

No	PARAMETROS A EVALUAR	EVALUACION
	PROCESOS PENALES	
1	El promedio general de días en instrucción es menor a 30 días	10
2	No existen EFP devueltos para la instrucción complementaria o solicitada al Tribunal en virtud de lo establecido en el artículo 267 de la Ley Procesal Penal Militar, por responsabilidad de los Fiscales Militares.	10
3	Se determinó el 100% de Causas y Condiciones presentes en expedientes investigativos, denuncias y expedientes de fase preparatoria.	10
4	No existen acusados absueltos por el Tribunal Militar, por responsabilidad de los Fiscales Militares	10
5	El 90% de los EFP iniciados fueron remitidos al Tribunal Militar.	10
6	Fueron revisados el 100% de los expedientes investigativos iniciados en el mes.	10
7	La Instrucción de los expedientes de fase preparatoria se realiza de forma completa, multilateral y objetiva, agotando cuantas diligencias hayan sido necesarias, para la comprobación del hecho y demostrar la culpabilidad o inocencia del acusado	9
	a) Recibo en las Fiscalía Militar de la denuncia en el término de las 72 horas, existiendo reacción oportuna del Fiscal en caso de incumplimiento.	1
	b) Todos los expedientes de fase preparatoria cuentan con sus planes de trabajo aprobados por el Jefe de la Fiscalía Militar de Región.	1
	c) Se contemplan en los planes de trabajo todas las diligencias necesarias de forma detallada, argumentándose que se pretende lograr con su realización.	1
	d) La planificación de las tareas se realiza de forma tal que garantice la continuidad de la investigación.	1
	e) Es realizado de forma periódica un análisis de los resultados de las diligencias practicadas en el proceso realizando el reajuste de la planificación.	1

	f) Se planifican en el proceso diligencias específicas para la determinación de posibles causas y condiciones	1
	g) Las diligencias practicadas reúnen los requisitos de legalidad necesarios.	1
	h) Fueron agotados en las diligencias practicadas todos los aspectos necesarios para la instrucción.	1
	i) Fueron cumplimentados todos los señalamientos realizados en los Dictámenes e indicaciones dadas por jefes y especialistas durante el estudio de los procesos.	1
8	Correspondencia de las medidas cautelares impuestas durante el proceso.	4
	a) Las resoluciones de medidas cautelares se encuentran correctamente fundamentadas.	1
	b) Las medidas cautelares impuestas están en correspondencia con la política penal del país.	1
	c) Existe control de las medidas cautelares impuestas en la Fiscalía Militar de Región y es adecuado su seguimiento.	1
	d) Se realiza análisis en equipo para la decisión de aplicación de medida cautelar de Prisión Preventiva a menores de 21 años.	1
9	Fundamentación de las resoluciones en EFP y conclusiones acusatorias.	5
	a) Correspondencia entre las diligencias practicadas y la narración de los hechos probados.	1
	b) Se encuentran correctamente fundamentadas en cuanto a derecho.	1
	c) No existen errores de calificación.	1

No.	PARAMETROS PARA EVALUAR	EVALUACIÓN
	d) Las resoluciones o conclusiones acusatorias no han sido revocadas o indicada su re-elaboración por el Jefe de la Fiscalía Militar de Región.	1
	e) Se cumple con los términos de notificación de las resoluciones.	1
10	Eficiente actuación de los Fiscales Militares ante los Tribunales	7
	a) Se vela por el cumplimiento de los términos procesales relacionados con el juicio oral, deliberación de la sentencia, notificación, recursos, impugnaciones, sentencias dictadas en casación y ejecución de las sentencias.	1
	b) Se realiza adecuada preparación del Fiscal para su actuación en el juicio oral.	1
	c) Se realizó control a la preparación y actuación de los Fiscales Militares en más del 80% de los juicios orales celebrados	1
	d) Fue controlada por el fiscal militar el 100% de las actas de los juicios orales celebrados.	1
	e) Se realizó estudio de las sentencias dictadas por el tribunal militar, prestando especial atención a la fundamentación de hechos, argumentaciones de derecho y demás requerimientos legales.	1
	f) Los escritos de impugnación y oposición son realizados y fundamentados conforme a la ley.	1
	g) La opinión dada por el fiscal en las vistas de libertad condicional se ajustan a la ley, y la política penal establecida en el país.	1
11	Las decisiones adoptadas en las denuncias archivadas se corresponden con lo establecido en la Ley Procesal Penal Militar, la Ley de los Delitos Militares, el Código Penal, y la Política Penal Actual.	5
	a) Correspondencia entre los hechos denunciados, los comprobados y la decisión adoptada.	1
	b) La fundamentación Jurídica de la decisión es correcta.	1
	c) Cumplimiento de los términos establecidos en la Ley.	1
	d) Se emplea correctamente el procedimiento de suspensión del término de la denuncia, dándole seguimiento a la misma para la obtención en el	1

	menor tiempo posible, lo que originó tal decisión.	
	e) Se informa a los mandos militares atendidos la decisión adoptada en los procesos	1
12	Se obtiene las respuestas de los informes remitidos al mando militar en el término legal establecido realizándose su comprobación.	5

	CONTROL DE LA LEGALIDAD	
I	Aspectos generales de la esfera	
1	Adecuada planificación y organización de las actividades de la esfera de control de la legalidad.	10
	a) Existe constancia de la preparación de las tareas a ejecutar.	1
	b) Las actividades que se realizan están insertadas en los planes de trabajo individuales de los oficiales, tanto su preparación, ejecución, elaboración y despacho de los informes correspondientes.	1
	c) Los registros de la esfera de trabajo se encuentran en buen estado, y actualizados.	1
	d) Las actividades planificadas abarcan el 80% de los principales mandos militares atendidos.	1
	e) Las actividades a realizar aparecen insertadas en la planificación de los mandos atendidos.	1
	f) Las actividades de Control de la Legalidad y las Entrevistas a infractores de la disciplina se emplean los formatos establecidos.	1
	g) Las comprobaciones de la Legalidad en las Pequeñas Unidades de Retención Disciplinaria y Calabozos se cumplen con la periodicidad establecida.	1
	h) Se participó en las reuniones de análisis de la disciplina de los principales mandos.	1
	f) Se cumplimentaron las indicaciones dadas por la Jefatura del Territorio.	1
	g) Se le dio cumplimiento a las actividades previstas en los planes conjuntos con los mandos militares	1

II	Expedientes preliminares y de verificaciones fiscales	
1	Los expedientes preliminares y de verificación fiscal son tramitados con la calidad requerida, según la metodología establecida al respecto.	30
III	Comprobaciones de la legalidad	
1	El informe se realiza de forma correcta, cumpliendo las formalidades establecidas.	15
	a) Se consigna el precepto infringido.	2
	b) Se describe brevemente el precepto infringido.	2
	c) Se determinan las Causas y Condiciones.	3
	d) Las proposiciones son concretas, factibles y pertinentes.	2
	e) Tiene buena cultura presentación y ortografía.	2
	f) Se dirige a quién corresponde de acuerdo a los señalamientos realizados.	2
	g) El informe esta aprobado por el Jefe que corresponde.	2
2	Se reacciona ante la presencia de delitos.	1
3	No existe dilación para el despacho del informe.	2
4	Existe reacción del fiscal ante la no-presentación de la respuesta en el término establecido.	2
5	Se comprobó la erradicación de las infracciones y de las causas o condiciones.	2
6	Se realizaron acciones por el fiscal ante la falta de solución de algún señalamiento.	1
7	No se archiva el informe con señalamientos pendientes a solución.	2
IV	Otras actividades de prevención y educación jurídica.	
1	Las actividades de prevención y educación jurídica se corresponden con la incidencia delictiva de los mandos atendidos.	5
2	Más del 80% de las actividades masivas de prevención y educación jurídica se dirigen a oficiales y cuadros civiles.	5
3	Existen programas de estudios para impartir clases en los centros de enseñanza militares.	5

4	Existen los planes de clases y los guiones de intervención en reunión y otras actividades.	5
5	Se realiza preparación de los oficiales que dirigirán la preparación previa de nuevos soldados.	5
6	Las entrevistas a los infractores de la disciplina se realizan con la calidad requerida.	5
	a) Existe control por unidades del personal proclive a la comisión de delitos.	2
	b) Las entrevistas individuales a infractores de la disciplina se realizan utilizando la metodología establecida.	1
	c) Existe seguimiento adecuado al personal controlado de conjunto con el mando militar y las organizaciones políticas.	1
	d) Existe efectividad en el trabajo realizado con el personal controlado, evitándose el procesamiento de los mismos por hechos delictivos.	1

	PROCEDIMIENTOS ESPECIALES Y QUEJAS Y PETICIONES	
1	Se acusa recibo a los remitentes de las Quejas y Peticiones.	5
2	La decisión de inicio de expediente es correcta.	10
3	El expediente de Queja o Petición reúne la calidad requerida, según la metodología establecida.	40
4	Se da un tratamiento adecuado a las personas que comparecen a la Fiscalía Militar.	40
	a) La atención a las personas se realiza en cualquier momento.	10
	b) Se atiende a las personas en el lugar adecuado.	10
	c) Se toman todos los datos del promotor.	10
	d) En caso que sea necesario esclarecer algún particular antes de dar respuesta, se realizan las diligencias pertinentes y queda la persona citada para informarle la decisión al respecto de su planteamiento.	10

	ORGANIZACIÓN	
1	Cumplimiento de las indicaciones impartidas por el Vicefiscal General, Jefe de la Fiscalía Militar, para la planificación.	8

	a) Los objetivos del órgano para el mes son pertinentes, medibles, comprensibles y comprometedores.	1
	b) Los planes mensuales del órgano e individuales se encuentran aprobados por el Jefe de la Fiscalía Militar de Región.	1
	c) La planificación mensual esta encaminada al cumplimiento de los objetivos e indicadores de desempeño trazados.	2
	d) Existe correspondencia de las actividades planificadas para el mes con las prioridades de trabajo dadas por el mando superior.	1
	e) Se realiza valoración mensual del cumplimiento de los objetivos de trabajo del órgano, de los grupos de trabajo, y de los oficiales de forma particular.	1
	f) Se realizó la reunión de información y coordinación del plan de trabajo, cumpliéndose las indicaciones del mando superior, quedando estas registradas documentalmente.	1
	g) Se realiza de forma mensual por la jefatura el órgano la comprobación de la efectividad de los métodos de dirección tendentes a elevar la calidad general del trabajo (trabajos parciales, despachos de trabajo.)	1
2	Estado de conservación y actualización de los principales registros de las actividades del órgano (Registro de entrada y salida de la información, libro de radicación de expedientes de fase preparatoria, registros de actividades de control de la esfera de control de la legalidad, libro de índice, y otros establecidos.)	10
3	Se realizó comprobación a la organización del trabajo individual de los oficiales del órgano.	10
	a) Cada Oficial cuenta con los documentos establecidos actualizados (deberes funcionales del cargo, libreta de trabajo, libreta de trabajo secreta, libreta para el registro de actividades de prevención y educación jurídica, relación de las Unidades que atiende, con la cantidad de efectivos y delitos ocurridos, legajo de control de militares proclives a la comisión de hechos delictivos, legajo de preparación y actuación en juicio oral.	5
	b) Los Oficiales cuentan con sus planes de trabajo individuales aprobados por el Jefe de la Fiscalía Militar de Región, con los señalamientos realizados en los mismos resueltos.	2

	c) Al finalizar el mes cada oficial realiza un informe valorativo del cumplimiento de los objetivos de trabajo del mes.	3
4	Fueron actualizados los registros relacionados con la Orden 4 del 2002 del Ministro de las FAR.	10
5	Cumplimiento del manual de seguridad informática de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.	10
	a) Actualización de los registros relacionados con la seguridad informática.	2
	b) Fueron solucionados los señalamientos realizados en los controles de los meses anteriores.	3
	c) Se realizó comprobación mensual al cumplimiento de la seguridad informática con la participación de un especialista de comunicaciones.	2
	d) No ocurrieron durante el mes violaciones de la seguridad informática.	3
6	Situación que presenta la técnica de transporte y cumplimiento de la Orden 350 del 2002, del Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.	10
	a) Se realizó comprobación al estado técnico y de legalidad de la técnica de transporte, por los órganos de la prevención.	2
	b) Se cumplieron los planes de mantenimiento de la técnica de transporte.	1
	c) Fue recibido el abastecimiento de combustible del mes, realizándose las correspondientes conciliaciones con la sección de combustible.	2
	d) Se encuentran actualizadas las hojas de ruta de los medios de transporte, realizándose las conciliaciones semanales y mensuales.	2
	e) Se encuentra actualizado el programa automatizado de tanque y transporte.	1
	f) Se realizó análisis mensual del consumo de combustible y kilometraje recorrido por los medios de transporte.	2
7	El servicio de guardia de la Unidad se encuentra en función de la disposición combativa y las informaciones relacionadas con el enfrentamiento al delito.	10
	a) No existieron incumplimientos de la Orden No 1 del jefe de la fiscalía militar de región regulando el cumplimiento del servicio de guardia.	2
	b) Se encuentran actualizados los documentos del Oficial de Guardia.	2

	c) Participó el oficial de guardia en los hechos graves o complejos ocurridos durante la prestación de su servicio.	2
	d) Los relevos diarios del servicio de guardia fueron dirigidos por el Jefe de la fiscalía militar de región o su segundo.	2
	e) Fueron transmitidos a la jefatura del territorio los partes sobre hechos delictivos, manteniéndose estos actualizados en la medida que fueron realizándose diligencias.	2
8	Se realizaron actividades en función cumplimiento de situaciones excepcionales.	9
	a) Se comprobó el plan de aviso del personal sin que existieran incidencias con los oficiales	3
	b) Fueron controlados los medios de campaña de los oficiales, estando todos completos.	3
	c) Se realizaron actividades en función del cumplimiento de la legislación vigente para tiempo de guerra.	3
9	Se llevó a cabo el mantenimiento, y conservación de los recursos asignados para la prestación del servicio, durante la realización de los días de la técnica y la higiene.	10
10	Se realizó la actualización de los planes establecidos para el trabajo en el año.	8

	CUADROS Y PERSONAL	
1	Se realiza la evaluación mensual de los Oficiales y Trabajadores Civiles del Órgano.	10
2	Se cumplimentaron tareas con el personal que se encuentran en los listados de candidatos para la ocupación de cargos.	10
3	Estado de actualización de los documentos generales de la esfera.	8
	a) Tarjeta de Servicio.	3
	b) Libretas de características.	4
	c) Fichas personales de los Oficiales.	1
4	Valoración de la aplicación de estímulos y correcciones en el mes.	10
5	Cumplimiento del plan vacacional del personal.	10
6	Cumplimiento del plan de chequeos médicos.	10
7	Cumplimiento de los Planes de Superación Profesional y Militar de los Oficiales.	10

8	Cumplimiento del plan de adiestramiento para jóvenes oficiales.	10
9	Se realizaron actividades en atención a jubilados, fallecidos, así como de los cadetes que cursan estudios de la especialidad.	7
10	Fueron realizadas actividades de orientación profesional con el personal de la Escuela Militar Camilo Cienfuegos, captados para cursar estudios de la especialidad.	10

3.5- Validación a través de criterios de especialistas

El criterio de especialistas utilizado (**Ver anexo 5**), para validar la Propuesta del Procedimiento Metodológico, se procedió de la forma siguiente: se pidió a los especialistas que contribuyeran, llenando una encuesta sobre la Propuesta de metodología para la realización del control interno en las Fiscalías Militares de Región elaborada y se les entregó, para que dieran criterios.

Al caracterizar a los especialistas se planteó que: tenían buen nivel científico, buena preparación en Dirección, amplia experiencia en la utilización de variadas formas de control en el proceso de ejecución. Los especialistas disponen entre 10 y 15 años de experiencia, y han transitado por diferentes cargos en la Fiscalía Militar.

Los **5** especialistas evaluaron la propuesta a través de la guía, y teniendo presentes los objetivos por lo que fue elaborada, a partir de los indicadores. El total de evaluaciones de los indicadores realizadas fue en general satisfactorio, en cuanto a su contenido, así como los pasos seguidos. Resaltaron su lógica en la medición de los resultados de trabajo de las Fiscalías Militares de Región, de acuerdo a la lógica actual.

Aspectos Positivos:

- ☐ Es un Sistema de Control Interno factible de aplicar.
- ☐ Se logra la integralidad de las principales direcciones de trabajo de las Fiscalía Militar.
- ☐ Cumple con las reglamentaciones establecidas.

- Tuvo aceptación.
- 1 Tiene tendencia al estilo participativo y centra su atención en la organización del proceso, tanto en el orden colectivo como individual.
- 2 Su ordenamiento y contenido contribuyen a que los jefes profundicen más en el cumplimiento, centrando su atención en cumplir los objetivos propuestos a partir de darle uso, coherente y armónico a las direcciones esenciales, con el propósito de llevar a cabo el proceso complejo, integral y multilateral de la vida en las Fiscalías Militares de Región.
- 3 Propicia el efecto deseado.
- 4 Es una concepción metodológica, para el estudio y facilitación de la de solución de los problemas teóricos y prácticos sobre la Ejecución del Control.
- 5 Valoraron todos, la propuesta como factible, y también pertinente para el contexto de las Fiscalías de Región.

No existieron señalamientos de carácter negativo.

3. 6 Conclusiones del capítulo

1. El sistema de control en las Fiscalías Militares de Región responden a la Dirección por Objetivos, con enfoque estratégico, y de valores, estructurándose por etapas, para facilitar su instrumentación.
2. La validación, a través del criterio de especialistas mostró las posibilidades prácticas de aplicación de la guía de control interno para la evaluación de los resultados de las Fiscalías Militares de Región.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Luego de concluida la investigación se arribo a las siguientes conclusiones generales:

1. A partir del análisis de la revisión bibliográfica, además de la integración a la sistematización de experiencias en las prácticas de Dirección, se arriba a una definición de Control con un enfoque sistémico y estratégico.
2. La definición de control desde su carácter integrador, destaca el poder de convocatoria para movilizar los recursos humanos en función de la determinación de estándares, métodos y técnicas a aplicar en el ejercicio profesional.
3. La realización del diagnóstico sobre la ejecución del control en las Fiscalías Militares de Región, permitió determinar las siguientes irregularidades:
 - ☐ El sistema informativo analítico no tiene una respuesta adecuada a partir de las exigencias de las necesidades del Control.
 - ☐ No está claramente definido y reconocido un Sistema de Control Interno al nivel de Fiscalía Militar de Región, con normas y procedimientos propios que garanticen su eficiencia y eficacia.
 - ☐ Los métodos, formas, técnicas y estilos de Control presentan serias deficiencias que limitan la efectividad en la materialización de esta función de dirección.
 - ☐ La ejecución del control no se realiza con un enfoque estratégico.
4. La propuesta de sistema de control en las Fiscalías Militares de Región ofrece soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico, y está avalado por un enfoque estratégico y de valores de la Dirección por Objetivos.
5. La nueva propuesta sostiene como premisa la participación, y se estructura por etapas interrelacionadas a través de pasos y acciones, tendientes a facilitar su instrumentación.
6. La validación del sistema de control, a través del criterio de especialistas, fue satisfactoria en cuanto a su contenido y estructuración.

7. La propuesta de sistema muestra posibilidades prácticas ratificadas en la aplicación parcial de sus componentes.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Proponer a la Jefatura de la Fiscalía Militar la implementación del sistema de control de forma experimental en una o varias Fiscalías Militares de Región, comparando sus resultados con los restantes órganos del país.
2. Incluir en los cursos de postgrados en materia de dirección que se imparten a Oficiales de la Fiscalía Militar temas relacionados con la función de control.
3. Profundizar a través de investigaciones futuras en la temática de la información como centro del proceso de control.
4. Realizar estudios que aborden la contribución a largo plazo, así como el impacto social generado por la aplicación sistémica del Procedimiento para la Ejecución del Control en las Fiscalías Militares de Región.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. ABBAGNANO, NICOLÁS: Historia de la Filosofía, en 3 tomos, Editorial Ciencias Sociales, La Habana. 1971.
2. AGUIRRE, E. La Dirección (o administración) por objetivos (o resultados) En el libro: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp 279-295. 1998
3. ALFONSO, M.. A investigar se aprende investigando en la docencia de Metodología de la investigación. Trabajo presentado al VI encuentro por la calidad de la educación de educadores cubano-norteamericanos. Matanzas- Cuba, febrero del 2002.
4. ARIAS, F (1871) "introducción a la Ciencia de Investigación en la Ciencia de Administración." México Editorial Trillas. 1871
5. AMAT, J. "La importancia del Control de Gestión en el proceso directivo", Revista Nova maquina, Roma, (149): 135, marzo- abril. 1989.
6. ANTHONY, R. "El Control de Gestión: marco, entorno y proceso". Editora Bilbao, España. 1990.
7. Betancours R. El jefe intermedio. cuba. 1990
8. CALERO, A. "Técnicas de muestreo", Editorial Pueblo y Educación, La Habana. p. 514. 1979.
9. CARNOTA LAUZÁN ORLANDO "Cuando el tiempo no alcanza, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 249 p. 1987.
10. CASTRO FORMENTO, M. "La globalización del capital y su repercusión en las economías en desarrollo", en Revista BCC, La Habana, 2 (1):12-17. 1998.
11. CHAVIENATO, I. "Introducción a la teoría general de la administración", 3^{ra} edición, McGraw Hill, México, 687p. 1999.
12. CHAO L. "Estadísticas para las ciencias administrativas", Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, 464p. 1997

13. CLOKE, K. & GOLDSMITH, J. "El fin del management y el surgimiento de la democracia Organizacional, en Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED), Ministerio de Educación Superior, La Habana, 219 p. 2001
14. Colectivo de Autores Academia de las FAR General Máximo Gómez "Bases Generales del Proceso de Dirección en la Actividad Militar, p. 177, Ciudad Habana 2005.
15. COLUMBIÉ, M. "Dirección por Objetivos: desarrollo en Cuba, una experiencia inédita. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana", en Compendio de artículos, pp. 119 –124. Ciudad de la Habana, CCED–MES. 1998
16. CONSEJO DE ESTADO DE LA REPÚBLICA DE CUBA "Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial", Decreto Ley 187, La Habana. 1997.
17. De Fuentes Ruíz, Pilar. "Evolución del concepto de calidad: una revisión de las principales aportaciones hasta su situación en el entorno competitivo actual". Revista ALTA DIRECCIÓN. Mayo-Junio. Año XXXIII. No. 199.p.58. Barcelona, España. 1998
18. DÍAZ, C.& CARBALLAL, E. & RODRÍGUEZ, J. "La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana", en Compendio de artículos, pp. 119-124, Ciudad de la Habana, CCED– MES. 1998.
19. DICCIONARIO ILUSTRADO «ARISTOS» DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Editorial Científico Técnica, La Habana. 1980
20. DPO-MININT. "Algunas interrogantes y comentarios sobre la función del control", Boletín 2, La Habana. 1999
21. Fernández Anagarita, Alonso. "Ensayo acerca de la teoría de los controles". [Http://www.monografías.com/trabajos13/trhector/trhector.shtml](http://www.monografías.com/trabajos13/trhector/trhector.shtml). [Disponible 8 de febrero de 2008.]

22. FERNÁNDEZ, M. "Lineamientos estratégicos para el perfeccionamiento del sistema de control gubernamental", (Tesis en opción al título de Máster en Dirección Empresarial), Universidad Central de las Villas. 2004
23. FISHER, R. "La práctica del Control de Gestión. Dirección Participativa y por Excepción", Editorial Index, Madrid, 241p. 1976
24. GARCÍA L. "El control de Gestión. Editorial Index, 2^{da} edición, Madrid. 1975
25. GARCÍA, S. & DOLAN, S.: La Dirección por Valores: el cambio más allá de la DPO, Mc Graw Hill, Madrid, 307p. 1997
26. García Ramis, Lisardo "Compendio de Pedagogía", pp. 28-40, Editorial Pueblo y Educación, La Habana. 2003
27. GARCÍA VIDAL, GELMAR y REYNER PÉREZ CAMPDESUÑER "El control. Análisis para un nuevo entendimiento", Curso dictado por profesores del Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín. 2002.
28. GOLDRATT E. El síndrome del pajar: Cómo extraer información de un océano de datos. México: Castillo S. A. 283 p., 1992
29. GOLDRATT, E. No es cuestión de suerte. Madrid: Díaz de Santos. 279p. 1995
30. GUEVARA, ERNESTO CHE, Escritos y Discursos, Instituto Cubano del Libro, La Habana. 1972.
31. GRUPO NACIONAL DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL. "Bases Metodológicas para el Perfeccionamiento Empresarial", La Habana. 1998.
32. GOLDRATT, E. El síndrome del pajar. ¿Cómo extraer información del océano de datos?. Ed. Castillo Monterrey. Nuevo León. México. 1992.
33. GOLDRATT, E. No es cuestión de suerte. Ed. Díaz de Santos S.A, Madrid, 1995. 255p

34. HERNÁNDEZ TORRES, M. "El Control de Gestión empresarial: criterios para evaluar el desempeño", en Folletos Gerenciales, 6 (4):10-15, La Habana. 2000.
35. HERNÁNDEZ TORRES, MARITZA Y ACEVEDO SUÁREZ, JOSÉ. "Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial", ISPJAE, Folletos Gerenciales. CCED, Año IV, No.6, La Habana. 2000.
36. HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; Fernández Collazo, Carlos y Batista Lucio Pilar. Metodología de la investigación. 2. Ed. México: Editorial Mc Graw Hill, S.A. 1998
37. HOPE, J. . Transformar la cuenta de resultado. Gestión de última línea. Editorial Alfaomega, España. 1996
38. ISHIKAWA KAORU: ¿Qué es el control total de la calidad?: la modalidad japonesa, Editorial Ciencias Sociales, La Habana. 199 p. 1988.
39. Koontz, Harold: Administración: una perspectiva global. Editora McGraw Hill. 745p. 1999.
40. LAGE, C. "Orientaciones acerca de la introducción de la Dirección por Objetivos en el país", [Carta Circular], CECM, La Habana. 1996.
41. Ley 101 del 2006, de la Fiscalía Militar, artículo 1, Gaceta Oficial de la República de Cuba 3 de julio del 2006.
42. LÓPEZ A. Un Sistema integrado no es suficiente: SIGER. Boletín AECA (España) No.50 .Agosto Noviembre www.aeca.es. 2001
43. LORINO, P. El control de gestión estratégico. La gestión por actividades. Editorial Alfaomega-Marcombo. España, 1993.
44. MACHADO NOA, N. "Consideraciones y reflexiones acerca del Control de Gestión", Universidad Central de Las Villas,[Material del Curso de Postgrado Control de Gestión], 28 p. 1997

45. MACHADO NOA, N. "Procedimiento para el Perfeccionamiento del Control de Gestión en las Entidades Bancarias de la provincia Villa Clara", Universidad Central de Las Villas. 2003
46. MARX, C Y ENGELS, F. Obras Escogidas en 3 tomos. Editorial Progreso. Moscú. 1973
47. MARTÍ PÉREZ, JOSÉ).Obras Completas. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. 1975.
48. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal "Gestión de los recursos humanos en organizaciones modernas". Conferencia UCLV. INDECO. 14p. 1995
49. MARTÍNEZ, C.C . "Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar". CEDE-UCLV. 1998
50. MARTÍNEZ, C.C . Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI. Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México. Acapulco. 6p. 1999
51. MARTÍNEZ, C.C. . Una aproximación a los factores determinantes del cambio estratégico. Universidad de Guadalajara. Web side: <http://www.udg.mx> 2000.
52. Martínez Martínez, C C Procedimiento general para realizar investigaciones organizacionales en las empresas. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. 25p. Informe final de Investigación Terminada. 2005
53. Martínez Martínez, C. C.El arte de escuchar. Revista Medio Internacional, No. 12 Caracas, Venezuela, Pág. 21-22. 2001
54. Martínez Martínez, C.C. Herrera Lemus, K.C. y Portuondo Veles, A. L.Investigaciones sobre gestión empresarial, un enfoque práctico para su clasificación. Folleto Gerenciales No. 7 Ciudad de La Habana. Pág. 7-13. 2000
55. MARTÍNEZ, J ; LESCOANO. L., tesina del Diplomado en Gerencia de la Innovación Tecnológica para empresas de alto desempeño titulada "Sistema de gestión de calidad en la esfera del control de la Legalidad, influencia en la eficacia del trabajo de los fiscales militares".

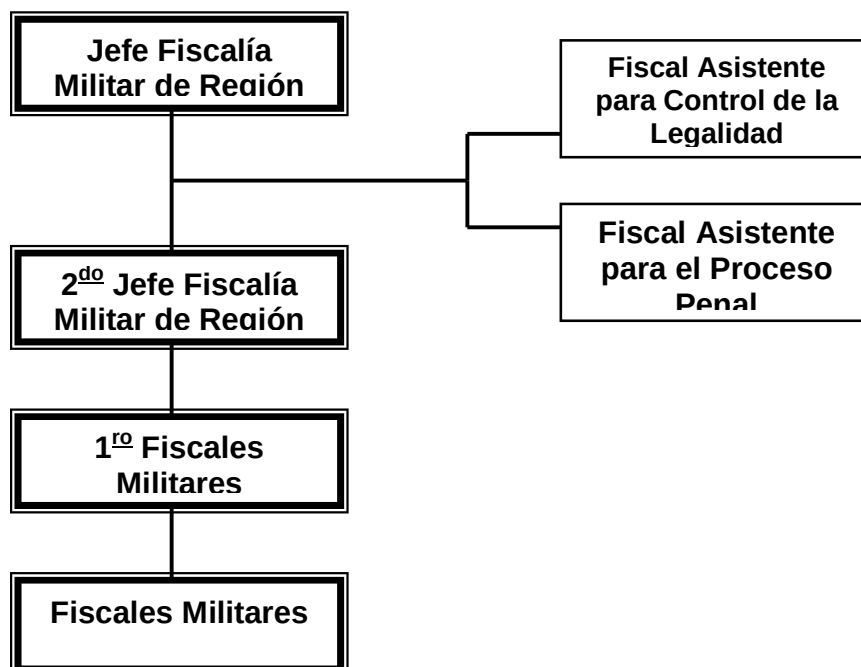
56. MARTÍNEZ, R. "El controlling como actividad de la dirección", en Revista Alta Dirección, 186: 96-110, Marzo – Abril. 2000
57. MENGUZZATO M. RENAUT L. .La dirección estratégica un enfoque innovador del Management. Reproducción MES. 127. 128.295 p. 1991
58. MENGUZZATO, M. & RENAU, L. La Dirección Estratégica: un enfoque innovador del Management. Reproducción MES. 441 p. 1995
59. MOJICA F. "La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro", Ediciones Legis, Bogotá, 144 p. 1996
60. PARDINAS, FELIPE. "Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales", Colección Sociología, Editorial Ciencias Sociales, La Habana. 1971
61. PCC "Resolución Económica del V Congreso del PCC", Editora Política, La Habana. 1997.
62. PÉREZ BETANCOURT, ARMANDO: "Cacería de errores", Editorial Ciencias Sociales, La Habana. 1990
63. PÉREZ, A. Y YAIMA MORALES CASTELLÓN INVESTIGADORES DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES PSICOLÓGICAS Y SOCIOLÓGICAS CON LA INVESTIGACIÓN "APUNTES TEÓRICOS PARA LA COMPRENSIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN ORGANIZACIONES LABORALES".
64. PORTUONDO, A. L. "¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? Dirigir por objetivos o estratégicamente", en Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana, [Compendio de artículos], CCED–MES, pp. 119-124, Ciudad de la Habana. 1998
65. REGLAMENTO PARA LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES: Resolución 21/99. 1999.
66. REYES PONCE, AGUSTÍN "Administración por Objetivos", Editorial LIMUSA, México. 1992.
67. REYES, A .Administración por Objetivos. México: Editorial Limusa. 156 p. 1996.

68. SENN, J. "Análisis y diseño de sistemas de información", Prentice Hall Hispanoamericana, México. 1993.
69. SERRANO, C. (1997) Las superautopistas de la información: un desafío para el próximo siglo. www.aeca.com
70. Stake, F. Investigación con estudio de caso, Madrid, Edit. Grijalbo, 1999.
71. STEPHEN ROBBINS P. Administración teoría y práctica. 4ª ed., Prentice - Hall Hispanoamericana de México. 1994
72. Steiner, G.A. (1996) Planeación Estratégica. Vigésima Primera Reimpresión. México: Editorial Continental. 366 p.
73. STONER, J.F. "Administración", 3ª ed., Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 664 p. 1997.
74. STRATEGOR. G): "Estrategia, Estructura, Decisión e Identidad", Editorial Massons, Estados Unidos, 551 p. 1995
75. TABLADA PÉREZ, CARLOS: "El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara", Ediciones Casa de Las Américas, La Habana. 1987
76. TAPSCOTT, D. & CASTON, A: "Cambio de paradigmas empresariales", McGraw Hill, Interamericana, México, 365 p. 1996.
77. TAYLOR, HAROLD, L. "¿Cómo delegar con eficacia?", Editorial Ciencias Sociales, La Habana. 1985.
78. VALDÉS, R.: "Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad", Ed. CCTC, México. 1996.
79. VALDÉS GALARRAGA, RAMIRO: "Diccionario del Pensamiento Martiano", Editorial Ciencias Sociales, La Habana. 2002
80. VON BERTALANFFY, LUDWIG ..: Teoría General de Sistemas, Petrópolis, Vozes. 1976

ANEXOS

Anexo 1

ESTRUCTURA DE LAS FISCALIAS MILITARES DE REGION.



GUIA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Constatar el estado real de la función de control en las Fiscalía Militares de Región. Como se realiza la evaluación de los resultados de estos Órganos y que acciones permitirían mejorar la ejecución de la citada función de dirección.

INDICADORES:

1. Conoce Usted la base metodológica rectora de la actividad de control en la Fiscalía Militar de Región, la misma esta suficientemente actualizada.
2. Qué utilidad le atribuye Usted a la actividad de control.
3. Qué problemas ha apreciado en la ejecución de la función control en las Fiscalías Militares de Región que usted dirige.
4. A quienes reconoce Usted como actores del control en la Fiscalía Militar de Región.
5. Considera Usted que el sistema informativo responde a las necesidades de control.
6. Cómo se realiza la evaluación de los resultados de trabajo de las Fiscalías Militares de Región.
7. Qué recomendaciones pudiera realizar para perfeccionar la evaluación de los resultados de trabajo de las Fiscalías Militares de Región como un instrumento del control.

Anexo 3

ENCUESTA 1

Teniendo en cuenta la escala de puntuación del 1 – 5 puntos que más adelante aparecen indiquen la puntuación con la que Usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene ese aspecto referido a la función control en su unidad. Marque con una X el valor que usted considera debe dar.

Trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones, para ello, tome en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra.

Gracias.

Leyenda:

1. SI
2. NO
3. A VECES

AFIRMACIONES	1	2	3
La unidad cuenta con objetivos claramente definidos con criterios de medidas que definen como tributan al cumplimiento de la estrategia de la Fiscalía Militar.			
Están definidas las áreas de resultados claves por niveles de dirección.			
Existe un dominio total por subordinados de las áreas de resultados claves.			
Están claramente definidos los aspectos a medir por parte de los Jefes para el cumplimiento de los objetivos de trabajo.			
Se cuenta con un sistema de control en los diferentes niveles de			

dirección que garantice el chequeo de los aspectos medulares del trabajo.			
Los parámetros de control inducen y motivan a los subordinados a perseguir los objetivos definidos.			
El sistema de información existente responde a las necesidades de la función control.			
Existen los medios necesarios para la recogida de información en función de la planificación y el control.			
Se cuenta con una tecnología actualizada para la recogida y procesamiento de la información.			
El sistema de control que se aplica es coherente con los objetivos trazados por la Fiscalía Militar.			
Los subordinados conocen el sistema de control de su Jefe, saben que se espera de ellos en cada aspecto importante del trabajo.			
Existe un nivel de ayuda y cooperación para la definición de objetivos entre Jefes y subordinados.			
Se comprenden y aplican eficazmente las orientaciones de la Jefatura en las Fiscalía Militares de Región.			
Se comprueba periódicamente si los planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales del Mando Superior.			
Una práctica habitual en el trabajo de los Jefes de Fiscalía Militar de Región es el hecho de delegar autoridad en sus subordinados, sin perder el control e integridad de la actividad que se dirige.			
Los objetivos de los subordinados están integrados y enfocados hacia el logro de resultados superiores.			
Existe un sistema de estimulación capaz de mantener a los subordinados en el logro de los objetivos.			
Se reconocen y estimulan a los subordinados en función del logro de resultados individuales que incluye el control.			
Se utiliza el trabajo en equipo en la Fiscalía Militar de Región como la			

vía fundamental para el logro de esfuerzos cooperados en el trabajo.			
Los Jefes y demás Oficiales del Órgano tienen plenamente identificados los resultados que alcanzan y se hacen análisis sistemáticos de estos.			
Cuenta con toda la información necesaria para realizar su trabajo.			
Las reuniones que se realizan en la Fiscalía Militar de Región se corresponden con el análisis y valoración del cumplimiento de los objetivos trazados.			
Los estándares de control funcionan con reguladores del desempeño no sólo de los Jefes sino de los colectivos.			
Las actividades de control son sistemáticas en función de compulsar el cumplimiento de los objetivos trazados.			
El control se dirige más a las causas y posibles soluciones que a las personas.			
En la definición de los estándares de control los Jefes consultan a sus colectivos.			
El estilo de control se enfoca más a los resultados que a los procedimientos.			
Se aplica con un nivel superior al control posterior las acciones de control anterior y concurrente en función de disminuir las desviaciones en el cumplimiento de lo trazado.			
Existe un adecuado control del empleo de los recursos materiales y financieros.			
Las actividades de control tienen en cuenta los criterios de los mandos atendidos del entorno para medir la eficacia en el trabajo de las fuerzas.			
Esta organizado y con un seguimiento riguroso el control de las decisiones que emiten los Jefes de las Fiscalías Militares de Región.			
Las actividades de control se dirigen prioritariamente a la verificación de la ética y profesionalidad durante la prestación del servicio.			

Anexo 4

ENCUESTA 4

CUESTIONARIO SOBRE INDICADORES DE LA FUNCIÓN DE CONTROL

Estamos realizando un estudio sobre el grado de utilidad de los indicadores para medir la efectividad de la prestación del servicio en la toma de decisiones con el objetivo de perfeccionar el actual sistema de control; en aras de elevar nuestros resultados de trabajo. Necesitamos su más sincera colaboración por lo que le pedimos que marque con una X la respuesta que más se acerque a sus condiciones actuales.

Gracias.

INDICADOR	CATEGORÍAS			
Esta usted informado acerca de los resultados concretos del cumplimiento de su trabajo.	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Con frecuencia se le informa de estos resultados.	Diario	Semanal	Mensual	Otras
De quién recibe esa información.	Jefatura	Unidad	Especialista	Otros
Domina los indicadores que miden la efectividad de su trabajo.	Hasta 10	10 - 20	20 -30	Más 30
Le son útiles realmente para tomar decisiones vinculadas a la estrategia.	Siempre	Casi siempre	A Veces	Nunca

Considera Usted que los indicadores para medir la efectividad de la prestación del servicio en la actualidad son:	Muy pocos	Pocos	Suficientes	Muchos
Cuál es la dirección del flujo de información generalmente:	Hacia abajo	La mayoría hacia abajo	Hacia abajo y hacia arriba	Hacia arriba, abajo y horizontal.
Se siente agobiado por el exceso de información y control que hay en su unidad.	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Existe algún indicador, informe o reporte que sí Usted pudiera quitaría mañana.	Sí	No	Cuál	Cuál
Ha recibido preparación para realizar análisis de resultados en función de los objetivos.	Frecuente	Periódicamente	Eventual	Nunca
Cuando realiza un análisis de los resultados de trabajo del Órgano, usted dedica mayor atención a:	Los que más pueden perjudicarlo	Los anteriores más los que pueden traerle problemas en un momento dado.	Todas las situaciones de su área.	Aquellos que son de interés para la unidad.
Normalmente los indicadores reflejan los	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

resultados centrados en las áreas de resultados claves de la Unidad.				
Usted participó en la definición de los indicadores que miden la efectividad de su Unidad.	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Se miden sistemáticamente los indicadores que miden la efectividad.	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca.

Anexo 5

CONSULTA DE ESPECIALISTAS:

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un sistema de control que permita evaluar los resultados de trabajo mensuales en las Fiscalías Militares de Región. Usted ha sido seleccionado experto teniendo en cuenta su experiencia en la especialidad y los cargos que ha desempeñado, por los que teniendo en cuenta los indicadores que a continuación se le presentan deberá emitir sus criterios en relación a la propuesta de guía de control interno que se presenta.

Indicadores de evaluación.

- 1 Pertinencia del sistema de control.
- 2 Novedad.
- 3 Utilidad.
- 4 Factibilidad.
- 5 Posibilidades de generalización.

Escalas de medición de cada indicador.

5 excelente.

4 bien

3 regular

2 mal,

Opiniones negativas:

Opiniones positivas: ➡