

## Licencias médicas y control interno: más allá de las sanciones

En respuesta al caso de licencias médicas, se han formulado propuestas centradas principalmente en aumentar las sanciones, reformar el sistema de gestión de licencias y fortalecer la supervisión mediante mejores cruces de datos. Sin embargo, es importante considerar que el problema también refleja fallas en el control interno del Estado.

Según el modelo de "Tres Líneas de Defensa", los funcionarios públicos y sus jefaturas funcionan como la primera línea de defensa, las áreas de cumpli-

miento y asesoría como la segunda línea y auditoría como la tercera línea. Es decir, el riesgo de fraude consta de tres capas de protección. Si las dos primeras capas hubieran funcionado adecuadamente, muchas de estas situaciones no habrían ocurrido. No basta con castigar, hay que prevenir, lo que requiere fortalecer los controles internos y su supervisión cotidiana, promover una cultura de integridad y liderar con el ejemplo desde la alta dirección, lo que se conoce en el

mundo del control interno como "tone at the top".

El verdadero control no es solo ex post, sino que comienza por cada trabajador que actúa con responsabilidad y del ejemplo de sus superiores, incluso cuando nadie los está mirando.

Christian Ferrada,  
académico Departamento de Control  
de Gestión y Sistemas de Información  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad de Chile