

mera línea de defensa, las áreas de cumplimiento 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 sólo ex post, sino que comienza por cada trabajador que actúa con responsabilidad y del ejemplo de sus superiores, incluso cuando nadie los está mirando.

Licencias fraudulentas III

● 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 pri-

Christian Ferrada, académico de la Universidad de Chile