otec.cl

MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITOS

Módulo 5 | Protocolos y controles preventivos

Guía independiente de estudio y repaso. Diseño e Implementación del Modelo de Prevención de Delitos en Chile.

Edición de estudio · 19 de noviembre de 2026

Marco jurídico principal: Ley N.º 20.393, reformada por Ley N.º 21.595.

Objetivo de aprendizaje

Diseñar controles preventivos, detectivos y correctivos, aplicar criterios de probidad y trazabilidad en operaciones sensibles y evaluar evidencia de funcionamiento de los protocolos en organizaciones chilenas.

Ruta de estudio

01. Arquitectura de los controles

02. Relaciones con funcionarios públicos

03. Regalos, donaciones y auspicios

04. Conflictos de interés y segregación

05. Compras, contratos y sector público

06. Finanzas, contabilidad y riesgos transversales

07. Efectividad y mejora continua

Método de trabajo

Identificar el evento de riesgo → definir control y responsable → obtener evidencia de ejecución → probar efectividad → tratar excepciones → verificar la corrección.

01. Arquitectura de los controles

Un control es una actividad verificable que reduce la probabilidad, facilita la detección o limita las consecuencias de un riesgo. Su eficacia depende de una relación explícita entre escenario delictivo, responsable, frecuencia, evidencia y respuesta ante desviaciones.

Prevenir, detectar y corregir

Los controles preventivos actúan antes de ejecutar una operación: autorizaciones por niveles, evaluación de contrapartes y separación de funciones. Los detectivos identifican anomalías una vez iniciada o ejecutada la operación: conciliaciones, alertas, revisión de transacciones y auditorías. Los correctivos permiten contener, remediar y aprender: suspensión del pago, investigación, medidas disciplinarias ajustadas a derecho y actualización del procedimiento. Un mismo control puede cumplir más de una finalidad, pero no debe duplicarse su efecto en la evaluación del riesgo.

Diseño basado en riesgos

El diseño parte de un evento concreto: por ejemplo, pagos por servicios no prestados para obtener ventajas indebidas. Se identifica el proceso vulnerable, la persona que decide, la documentación exigible, el incentivo, los controles existentes y las debilidades. La ficha del control debe declarar objetivo, propietario, disparador, periodicidad, criterio de aceptación, trazabilidad y procedimiento de escalamiento. La matriz de riesgos y controles es una herramienta técnica; su estructura exacta no está prescrita de forma universal por la Ley 20.393.

Evidencia de ejecución

Un procedimiento redactado no acredita por sí solo ejecución efectiva. La organización debe conservar evidencias pertinentes: aprobaciones fechadas, versiones de políticas, alertas investigadas, comprobantes, informes de conciliación, capacitaciones y acciones correctivas. Las evidencias se custodian atendiendo a confidencialidad, protección de datos, integridad, plazos legales y necesidades de investigación. Evítese conservar información innecesaria o distribuir denuncias fuera de los equipos autorizados.

Tres pruebas distintas

El diseño responde si el control podría mitigar el riesgo. La implementación examina si está comunicado, asignado y desplegado. La efectividad operativa exige evidencia de aplicación consistente durante un período adecuado. Por ejemplo, una doble aprobación documentada pero siempre otorgada por la misma persona constituye un fallo operativo; una autorización sin comprobación del servicio puede ser un defecto de diseño.

Errores recurrentes

No basta una política genérica sin procedimientos; tampoco sirve un tablero de indicadores sin medidas frente a alertas. Otros fallos son asignar todos los controles a una persona, definir plazos imposibles, carecer de suplentes y medir únicamente el número de capacitaciones. La calidad se aprecia al observar decisiones reales, consistencia de registros y correcciones verificables.

02. Relaciones con funcionarios públicos

Las interacciones con autoridades requieren finalidad legítima, transparencia, registro proporcional y respeto de las reglas aplicables. El control evita que una ventaja impropia influya en decisiones administrativas o encubra conflictos de interés.

Mapa de interacciones

Inventariar permisos, fiscalizaciones, inspecciones, autorizaciones, permisos ambientales, trámites tributarios y licitaciones permite priorizar áreas con mayor exposición. La relación con la autoridad no constituye por sí misma una irregularidad. El riesgo surge en propuestas o entregas indebidas de beneficios, intermediación opaca, documentación falsa o interferencias en un procedimiento.

Agenda y acta verificables

Como buena práctica, las reuniones sensibles deben tener finalidad laboral identificable, participantes registrados, temas tratados y acuerdos verificables. En procedimientos sujetos a regulación de lobby, publicidad, reuniones y audiencias, corresponde evaluar los deberes específicos de cada sujeto obligado; no se debe afirmar que toda reunión privada está sometida a idénticos deberes.

Intermediarios y gestores

Un asesor externo que realiza trámites no elimina el riesgo de la empresa. Son señales de alerta las solicitudes de honorarios de éxito sin servicios explicables, contacto exclusivo con decisores públicos, facturación por terceros no contratados y resistencia a documentar gestiones. Debe acreditarse necesidad, razonabilidad del precio, antecedentes del intermediario y evidencias del trabajo.

Fiscalización o requerimiento

Ante una inspección debe existir una persona de contacto y un flujo de respuesta: verificar identidad y atribuciones, registrar requerimientos, entregar documentación auténtica autorizada, resguardar copia y elevar incidentes. Nunca destruir antecedentes, instruir declaraciones falsas ni ofrecer beneficios para alterar un hallazgo.

Ejemplo aplicado

EJEMPLO DIDÁCTICO: una empresa de mantenimiento recibe la insinuación de que un pago informal permitiría adelantar una inspección. La persona responsable rechaza el beneficio, registra el incidente y lo comunica por el canal definido. El área jurídica determina la vía de actuación. El protocolo protege la trazabilidad de la respuesta y no sustituye la investigación de autoridades competentes.

03. Regalos, donaciones y auspicios

Las políticas de hospitalidad y transferencias de valor deben prevenir que un beneficio legítimo se use para influir de forma indebida en decisiones públicas o privadas. No existe un monto único que haga automáticamente lícito cualquier regalo.

Política de regalos y viajes

Definir prohibiciones absolutas, supuestos restringidos, aprobación previa, valor acumulado, registro de beneficiario y motivo, evaluación de oportunidad y tratamiento de rechazos. Un regalo de bajo monto puede ser improcedente cuando hay una licitación, fiscalización o resolución pendiente. La prohibición de cohecho se determina por el tipo penal aplicable y sus elementos, no por un umbral empresarial arbitrario.

Hospitalidad y gastos de representación

Las invitaciones y viajes deben tener propósito comercial o institucional legítimo y presupuesto documentado. Verificar participantes, agenda, proporcionalidad, responsables y ausencia de contraprestación indebida. Para funcionarios públicos aplican restricciones jurídicas y estatutarias específicas; la política interna más estricta no reemplaza el análisis legal.

Donaciones y auspicios

Antes de aprobar, confirmar identidad y finalidad del receptor, beneficios de terceros, relación con decisiones pendientes, destino de fondos, conflictos de interés y trazabilidad bancaria. El carácter benéfico o cultural no neutraliza un riesgo cuando los recursos terminan favoreciendo indebidamente a un decisor o a una entidad relacionada.

Aprobación y contabilización

Registrar solicitud, análisis de riesgo, decisión, fundamento, respaldo y resultado. Los movimientos se contabilizan bajo naturaleza real y deben permitir reconstruir la operación. Etiquetas contables vagas como gastos varios o asesoría especial requieren investigación adicional cuando impiden comprender el destino del dinero.

Caso breve

EJEMPLO DIDÁCTICO: durante una licitación un gerente propone financiar un viaje de un funcionario que participa en la evaluación. La decisión correcta es detener la invitación, preservar los antecedentes y escalar la situación. La justificación de que se trata de una visita técnica no elimina la necesidad de verificar independencia y reglas aplicables.

04. Conflictos de interés y segregación

Una relación personal, económica o societaria puede interferir con la independencia de una decisión, incluso si no ha ocurrido un delito. Los procedimientos deben permitir declarar, evaluar y gestionar vínculos reales, potenciales o aparentes.

Declaración y actualización

Una declaración inicial identifica vínculos pertinentes con proveedores, clientes, autoridades y partes relacionadas. Debe actualizarse ante cambios materiales o antes de decisiones sensibles. No resulta suficiente pedir formularios sin definir quién recibe la información, quién decide las medidas y cómo se protege la confidencialidad.

Tratamiento de la vinculación

La respuesta no es siempre expulsar a la persona: pueden corresponder abstención, cambio de evaluador, doble aprobación independiente, monitoreo reforzado o exclusión de la contratación. La medida se documenta y se revisa. La revelación no autoriza por sí misma a continuar participando en la decisión.

Separación en la cadena de pagos

Diseño recomendado: una persona solicita, otra valida recepción del bien o servicio, una tercera aprueba desembolso y otra concilia. En empresas pequeñas puede resultar inviable separar todos los cargos; deben existir medidas compensatorias como revisión independiente periódica, límites de monto y reportes directos a administración.

Accesos y suplencias

Los sistemas deben distinguir perfiles: creación de proveedor, cambio de cuenta bancaria, aprobación y pago. Las suplencias requieren reglas, caducidad y registro; las cuentas compartidas destruyen atribución de acciones y dificultan auditoría. La segregación debe incluir controles digitales, no solo firmas en papel.

Ejemplo práctico

EJEMPLO DIDÁCTICO: la jefatura de compras detecta que su familiar participa en una empresa oferente. Declara el vínculo, se aparta de la evaluación, la decisión se asigna a una instancia independiente y se registra el proceso. La organización conserva información necesaria sin exponer datos familiares irrelevantes.

05. Compras, contratos y sector público

La ruta de contratación es un punto crítico: definición de necesidad, selección, contratación, recepción, pago y seguimiento. Los controles deben cubrir cada etapa y ser proporcionales al tipo de compra y exposición.

Necesidad y competencia

Documentar requerimiento y presupuesto, justificar criterios de selección, verificar cotizaciones según política y prevenir fraccionamiento orientado a eludir umbrales internos. Las compras urgentes pueden seguir flujos excepcionales, pero requieren registro reforzado, autorización y análisis posterior.

Evaluación y adjudicación

Establecer criterios antes de recibir propuestas, declarar conflictos de interés, conservar ofertas, puntajes, cambios y justificación de adjudicación. Un cambio de ponderación después de conocer oferentes compromete la trazabilidad. En la contratación pública, la entidad contratante tiene deberes propios bajo Ley 19.886 y normas complementarias; el proveedor debe cumplir las reglas que le resulten aplicables y respetar las bases.

Verificación de proveedores

Antes del alta, revisar identificación, beneficiario final cuando corresponda por riesgo y regulación aplicable, antecedentes comerciales pertinentes y coherencia entre cuenta bancaria y proveedor. Cambios de cuenta necesitan comprobación por canal independiente para evitar fraude y desvíos.

Recepción y desembolso

La conciliación de tres documentos —orden o contrato, evidencia de recepción y factura— permite detectar servicios ficticios, doble pago y sobreprecios. Deben definirse criterios para diferencias, pagos anticipados y modificaciones contractuales. El área que requiere el servicio no debiera poder crear proveedor y aprobar pago sin contrapesos.

Licitaciones públicas

Revisar bases, comunicaciones oficiales, prohibiciones y declaraciones que correspondan. Registrar las reuniones autorizadas y aclaraciones mediante el canal procedente. No intercambiar información confidencial ni coordinar ofertas con competidores. Una política corporativa no sustituye los deberes específicos y reglas vigentes del sistema de contratación pública chileno.

Cierre y rendición

La trazabilidad continúa tras la firma: hitos, entregables, recepción conforme, respaldos, multas o ajustes contractuales y pago final. Para viáticos y reembolsos exigir finalidad, persona beneficiaria, comprobantes, aprobación y revisión de duplicidades. La falta de comprobante no se soluciona inventándolo.

06. Finanzas, contabilidad y riesgos transversales

Un MPD funcional combina controles financieros con alertas laborales, ambientales, tributarias y tecnológicas vinculadas a conductas relevantes para la organización. El alcance depende del giro y de la identificación de riesgos.

Registro contable fiel

Toda operación debe tener fecha, contraparte, finalidad, autorización, respaldo y clasificación adecuada. Las cuentas genéricas, facturas sin prestación verificable, pagos redondos recurrentes y gastos por terceros son alertas, no pruebas automáticas de delito. La revisión exige contexto y debido proceso.

Conciliaciones y auditoría

Conciliar bancos, auxiliares, facturación, órdenes de compra y sistemas operativos con periodicidad acorde al riesgo. Investigar partidas antiguas, conciliaciones preparadas y aprobadas por una misma persona y excepciones reiteradas. Mantener bitácora de hallazgos con responsables y fecha de cierre.

Riesgos laborales

Los procesos de remuneraciones, asistencia, subcontratación y relaciones laborales pueden producir infracciones o riesgos penales específicos según conducta. Los controles incluyen exactitud documental, revisión de pagos, supervisión de contratistas y respuesta a alertas. No toda infracción laboral genera responsabilidad penal de la persona jurídica.

Riesgos ambientales y tributarios

En operaciones con permisos, residuos o impactos ambientales, la gestión documental y el seguimiento de condiciones de autorización son relevantes. En materia tributaria, conciliar declaraciones, soportes y operaciones reales. No debe confundirse una contingencia administrativa o tributaria con un delito: la calificación exige revisar el tipo aplicable.

Controles tecnológicos

Exigir identidad individual, autenticación robusta, permisos mínimos, registros de auditoría, revisión de cambios, respaldos y gestión de incidentes. Un cambio no autorizado a beneficiario bancario o eliminación de registros debe generar alarma y preservación de evidencia digital sin manipulación indebida.

Prueba transversal

EJEMPLO DIDÁCTICO: una factura de consultoría registra un pago grande sin entregables y con cambio reciente de cuenta bancaria. Se bloquea preventivamente el desembolso, se confirma al proveedor por canal independiente, se examinan aprobaciones y se eleva el caso. La investigación mantiene presunción de inocencia y trazabilidad.

07. Efectividad y mejora continua

La eficacia se determina examinando si el control mitiga el riesgo en condiciones reales y si las deficiencias se corrigen oportunamente. El programa debe considerar cambios de procesos, personas, sistemas y normativa.

Plan anual de pruebas

Priorizar pruebas según criticidad, volumen, antecedentes e incidentes. Definir universo, muestra razonada, criterio, evidencia y responsables. Alternar pruebas documentales, entrevistas, recorridos de proceso, reconstrucción de transacciones y revisiones de configuración técnica. La técnica elegida debe permitir repetir y explicar conclusiones.

Indicadores útiles

Medir excepciones aprobadas, pagos sin conciliación, altas de proveedor sin verificación, conflictos de interés gestionados, plazo de cierre de hallazgos y controles ejecutados con respaldo. Un indicador aislado puede inducir conductas inadecuadas: menos denuncias no equivale necesariamente a menor riesgo.

Hallazgos y causa raíz

Describir condición observada, criterio incumplido, exposición, evidencia, causa y acción correctiva. Una capacitación genérica no resuelve necesariamente un problema de acceso excesivo o autorización incompatible. Deben verificarse cambios permanentes en sistemas y responsabilidades.

Evaluación independiente

El artículo 4 de la Ley 20.393 contempla evaluaciones periódicas por terceros independientes y mecanismos de perfeccionamiento o actualización. La frecuencia concreta debe considerar el marco legal aplicable y las características de la organización; no se debe confundir auditoría interna cotidiana con esa evaluación independiente.

Decisión de mejora

La alta administración recibe riesgos residuales, hallazgos críticos, medidas, responsables, recursos y fechas. El cierre no se acredita con una declaración verbal: requiere evidencia de remediación y, cuando corresponde, prueba posterior de funcionamiento. Documentar riesgos aceptados no hace lícito un hecho delictivo.

Comparación: familias de controles

Tipo	Propósito	Ejemplo verificable
Preventivo	Evitar o reducir ocurrencia	Dos niveles de aprobación en pagos sensibles
Detectivo	Identificar desviaciones	Conciliación bancaria y alertas de duplicidad

Tipo	Propósito	Ejemplo verificable
Correctivo	Contener y evitar reiteración	Bloqueo, investigación y prueba de remediación

Caso para repaso

EJEMPLO DIDÁCTICO: una empresa recibe una factura de consultoría durante un proceso de adjudicación, sin informe de trabajo y con cambio de cuenta bancaria. La respuesta adecuada es detener el pago, comprobar prestación e identidad por canales independientes, revisar autorizaciones, preservar evidencia y escalar hallazgos. La existencia de una alerta no prueba automáticamente un delito.

Lista de verificación del responsable

☐ Cada riesgo crítico tiene un control y un responsable identificados.

☐ Las autorizaciones se registran antes del compromiso o pago.

☐ Los conflictos de interés se declaran y gestionan.

☐ Regalos, viajes y donaciones tienen revisión contextual y respaldo.

☐ La cadena compra–recepción–factura–pago es reconstruible.

☐ Los accesos incompatibles cuentan con separación o compensación.

☐ Las excepciones se investigan y las correcciones se vuelven a probar.

☐ Existe evaluación independiente periódica conforme al artículo 4.

Glosario técnico

Abstención — Separación documentada de una decisión ante conflicto de interés.

Alerta — Señal de anomalía que requiere verificación contextual.

Aprobación previa — Autorización concedida antes de comprometer recursos.

Auditoría — Examen sistemático de evidencia frente a criterios definidos.

Beneficiario final — Persona natural que en último término controla o se beneficia de una entidad, conforme al contexto normativo aplicable.

Canal de denuncia — Mecanismo habilitado para comunicar posibles irregularidades.

Cohecho — Conducta penal asociada a beneficios indebidos en relación con funciones públicas, en los supuestos definidos legalmente.

Conciliación — Contraste de registros para explicar concordancias y diferencias.

Conflicto de interés — Situación donde intereses secundarios pueden afectar juicio o imparcialidad.

Control correctivo — Medida para contener una desviación y evitar reiteración.

Control detectivo — Actividad dirigida a descubrir irregularidades o fallos.

Control preventivo — Actividad dirigida a impedir o reducir ocurrencia de un riesgo.

Debida diligencia — Verificación proporcional de antecedentes y riesgos antes o durante una relación.

Efectividad operativa — Grado en que un control se ejecuta y funciona realmente.

Evidencia — Registro verificable que respalda una actuación o conclusión.

Excepción — Desviación autorizada, registrada y tratada conforme a reglas.

Hospitalidad — Atenciones, comidas, viajes o invitaciones otorgadas en contexto de relaciones institucionales.

Matriz de riesgos — Herramienta para relacionar eventos, impacto, probabilidad y controles.

Mitigación — Reducción de probabilidad o consecuencias mediante acciones.

MPD — Modelo de Prevención de Delitos adaptado a una persona jurídica.

Riesgo residual — Exposición remanente tras considerar controles.

Segregación de funciones — Distribución de tareas incompatibles entre distintos responsables.

Tercero independiente — Evaluador externo sin dependencia que comprometa objetividad.

Trazabilidad — Capacidad de reconstruir la secuencia y evidencia de una operación.

Normativa y clasificación

NORMA LEGAL VIGENTE: Ley N.º 20.393, artículo 4, reformada por Ley N.º 21.595. CONTRATACIÓN PÚBLICA: Ley N.º 19.886 y reformas de Ley N.º 21.634, según organismo, etapa y régimen. REFERENCIA TÉCNICA: matrices de control, conciliación triple, segregación detallada e indicadores son métodos de gestión adaptables, no obligaciones literales universales.

Nota de verificación normativa

LeyChile presenta la Ley 20.393 con versión consolidada del 01-09-2024. Las versiones y modificaciones de las restantes normas requieren cotejo individual en la ficha oficial al momento de uso. No se declara una fecha única de última modificación sin evidencia concluyente. Las reglas con vigencia diferida deben revisarse según la fecha del procedimiento.

Fuentes oficiales de consulta

Ley 20.393 (texto consolidado BCN)
https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1008668

Ley 21.595 (BCN)
https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1195119

Ley 19.886 (BCN)
https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=213004

Ley 21.634 (BCN)
https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1198903