



Auditoría Integral al Estado de Chile: Los 100 Primeros Días

Eduardo Leyton Guerrero, Contador Público Auditor, MBA en Dirección Informática, Magister en Tecnologías de la Información, Magister en Ciencias, director de Carrera Contador Público Auditor, Facultad de Economía y Negocios, UAH.

Contexto

A propósito de la ascensión del nuevo presidente de Chile, Jose Antonio Kast (2026-2030), terminada la ceremonia de cambio de mando, este instruyó y firmó sus primeros seis decretos e instructivos que marcan las prioridades de su administración. Uno de ellos tiene relación con la revisión y evaluación del correcto uso de los recursos del Estado durante la administración saliente del expresidente Gabriel Boric (2022-2026). En efecto, el decreto N°3 firmado por el actual mandatario, ordena una Auditoría integral al Estado en todas las reparticiones públicas, amparado en eventuales asignaciones de fondos públicos a proyectos que no necesariamente hubiesen favorecidos al bien común o derechamente a posibles haberes mal habidos de la administración saliente. Algunos de estos casos hoy están judicializados y en

proceso de investigación y serán los tribunales y jueces respectivos quienes, en definitiva, se pronuncien sobre la veracidad o no de los hechos juzgados. Por otro lado, en los cambios de mando precedentes, si bien no hay antecedentes de estas acciones a esta escala no nos debería sorprender estas medidas ya que debiera ser una práctica habitual en estos procesos de cambios de gobierno. De forma análoga, al término del periodo presidencial del actual gobernante, indistintamente si son de corrientes políticas antagónicas o similares quien asuma, de igual forma debiera instruirse una Auditoría integral los primeros 100 días en base a la materialidad de recursos involucrados durante su administración. Un hecho de la causa, a nivel histórico, los gobiernos de cualquier país, uno más que otros, deben pagar favores políticos al asumir la más alta magistratura, el juego del poder así lo exige; en ese contexto, antes, durante y expost, la



Auditoría aparece, entonces, como una herramienta disuasiva que minimiza el riesgo y pago de estos favores fuera del margen de la ley y, especialmente, de la ética instalada. Llama especialmente nuestra atención que, en el atardecer del último discurso del 11 de marzo del 2026, como circo romano, nunca los partidarios de un ascendido presidente habían vociferado una y otra vez "¿queremos Auditoría"! ¿será que la Auditoría viste a la moda?

¿Qué es Auditoría?

En términos simples, es un proceso de relevamiento, análisis y evaluación de un objeto auditable¹ con el fin de emitir una opinión de la razonabilidad de ese algo. Un elemento esencial e insustituible de toda auditoría es la existencia de un criterio de referencia, ya sea una norma, estándar, regulación o buena práctica. Sin la presencia de este marco comparativo, no sería posible evaluar ni contrastar la situación observada, y por tanto tampoco emitir un juicio fundado sobre su funcionamiento, su razonabilidad o su conformidad con el marco normativo o legal aplicable.

¿Quién debería ejecutar la Auditoría Integral al Estado?

En primera instancia aparece como la más idónea la Contraloría General de República con atribuciones y facultades especiales para tal cometido. En segundo término, el Consejo de Auditoría General de Gobierno² que, en nuestra opinión, tiene inconvenientes de objetividad e independencia al depender directamente de la presidencia de la república, por un lado, y por otro, que su existencia más bien obedece a evaluar expost el ejercicio del gobierno en desarrollo, más que el ejercicio de este con una visión proactiva. Empresas privadas de auditorías, si bien para el sentido común surgen como la más pertinente, ellas no declaran directamente servicios de Auditoría gubernamental en base a normativa y legalidad vigente del Estado de Chile; su foco, más bien está centrado en la consultoría con recomenda-

ciones orientadas a la eficiencia que a la Auditoría gubernamental. Una alternativa, no despreciable, puede ser equipos mixtos de auditores, tanto de la C.G.R. y auditores de empresas privadas de auditoría. La sinergia puede ser potente. Recordemos que, en el Estado de Chile, sus instituciones públicas deben hacer solo lo que la ley les permite, a diferencia del sector privado que pueden hacer todo lo que la ley no prohíbe.

¿Cuánto debiera durar?

Una Auditoría integral en cada ministerio y repartición pública sensible, desde su planificación, ejecución y término no debiera durar menos de 100 días, salvo situaciones o hechos que puedan aparecer como evidencias irrefutables de acciones reñidas con la legalidad de su funcionamiento. Cabe señalar que la Auditoría integral al Estado va a movilizar una cantidad de recursos humanos y monetarios importantes, donde la capacidad de múltiples equipos de auditores será desafiada. El liderazgo y accountability, en esta magna iniciativa, en nuestra opinión, debería estar focalizado en el Ministerio del Interior y su rendición de cuenta, a la presidencia. Posteriormente, esta última tendrá la alternativa de judicializar o buscar responsabilidad políticas de los hechos.

¿Cuántos servidores públicos tiene el Estado de Chile?

El Estado de Chile es una institución extremadamente compleja³ que, entre el gobierno central (ministerios y servicios públicos) y municipalidades trabajan aproximadamente más de 840⁴ mil empleados públicos. Si se aborda el sector público ampliado (todo el Estado), empresas públicas, universidades estatales, organismos autónomos y otras instituciones públicas más, esta cifra se eleva a 1.073.577⁵ empleados públicos sirviendo a los intereses de la Nación.

¿Por qué auditar?

Entre otras situaciones similares, aún deslumbra en la retina de los ciudadanos contribuyentes, cuestionados aportes a fundaciones, corporaciones y funcionarios públicos durante la administración anterior. Solo como botón de muestra, a propósito de aquello, según Emol del 15/03/2026, durante la administración anterior se entregaron a 3.298 de estas instituciones la suma de US\$479 millones solo en 15 meses distribuidos en 15.764 transferencias. Incluso, algunas de ellas, aportes disociados o que no correspondían al giro de esta. Es más, a instituciones que estaban en proceso de



formación. Entre otras situaciones observadas y cuestionadas. Este artículo no tiene el ánimo de una cacería inescrupulosa de circunstancias inciertas, sino más bien de acentuar la importancia de la Auditoría con enfoque ex ante, durante y ex post. De no existir una institución realmente independiente y objetiva, lo más probable que al término de la actual administración estemos cuestionando su gestión y actualizando este artículo con más ahínco. “En Dios confío, todo el resto es auditable”.

¿Qué debería Auditarse?

En esta sección se desglosa, por cierto, una enumeración que no pretende ser exhaustiva, a grandes rasgos, “el qué auditar” (objetos auditables) y los principales riesgos en las gestiones macro del Estado que podrían considerarse. Por la evidente complicación del funcionamiento del Estado nos centraremos en los procesos, mandatos y actividades más relevantes y materiales.

1. Auditoría estratégica de un gobierno entrante.

Cuando un nuevo gobierno llega al poder, lo razonable no es auditar todo, sino concentrarse en:

- a. Programas de alto gasto público
- b. Programas con riesgo de corrupción
- c. Programas con alto impacto social
- d. Proyectos de infraestructura grandes
- e. subsidios y transferencias monetarias

Estas auditorías suelen ser de tres tipos:

Tipo de auditoría	Objetivo
Auditoría financiera	Verificar correcta ejecución del presupuesto
Auditoría de cumplimiento	Verificar cumplimiento legal y normativo
Auditoría de desempeño (value for money)	Evaluar eficiencia, eficacia y economía

2. Proyectos emblemáticos que justificarían una auditoría.

Un auditor gubernamental normalmente revisaría proyectos estructurales del Estado, tales como:

Infraestructura pública

- a. hospitales nuevos
- b. concesiones viales
- c. metro y transporte público
- d. embalses y obras hidráulicas

Programas sociales

- a. subsidios habitacionales
- b. transferencias monetarias
- c. programas de empleo

Tecnología del Estado

- a. digitalización del Estado
- b. compras tecnológicas
- c. ciberseguridad gubernamental

e. Baja ejecución presupuestaria: ministerios que no ejecutan su presupuesto.

4. Auditoría prioritaria.

- a. Compras públicas del sistema de salud
- b. obras públicas e infraestructura
- c. subsidios habitacionales
- d. transferencias sociales
- e. contratación tecnológica del Estado

Estas transacciones por lo general combinan alto monto, alto riesgo y alta visibilidad pública.

5. Grandes desembolsos del Estado.

Con un enfoque moderno de auditoría analítica predictiva, preventiva y detectiva.

- a. detección de facturas duplicadas
- b. análisis Benford en pagos públicos

Cabe señalar que la Auditoría integral al Estado va a movilizar una cantidad de recursos humanos y monetarios importantes, donde la capacidad de múltiples equipos de auditores será desafiada”

Empresas públicas

- a. empresas estatales
- b. fondos soberanos
- c. inversiones públicas

3. Riesgos estructurales.

En auditoría pública debiesen revisarse los eventuales riesgos recurrentes:

- a. Corrupción en compras públicas: licitaciones dirigidas, sobreprecios.
- b. Programas sociales mal focalizados: beneficios a personas que no cumplen requisitos.
- c. Obras públicas con sobrecostos: muy frecuente en infraestructura.
- d. Duplicación de programas: distintos ministerios financiando lo mismo.

- c. detección de proveedores concentrados
- d. detección de pagos fragmentados
- e. análisis de outliers en contratos
- f. contratos con sobreprecio
- g. proveedores únicos recurrentes
- h. pagos justo bajo el límite de licitación
- i. análisis de redes de proveedores
- j. clustering de contratos
- k. análisis de series de tiempo

¿Cuáles son los principales riesgos por ministerios en el Estado de Chile?

Dependiendo de riesgos asociados, al alcance y profundidad que los distintos equipos de auditoría perfilen a sus distintos objetos auditables, se presenta a continuación los principales riesgos por ministerios, que en nuestra opinión pueden ser considerados.

Matriz resumida de 120 riesgos de auditoría del Estado de Chile (por ministerio)

Ministerio	Riesgos de auditoría propuestos
Interior	Compras de equipamiento policial con sobreprecio; pagos por servicios de vigilancia o soporte no ejecutados íntegramente; uso ineficiente de sistemas de videovigilancia; debilidad en cadena de custodia de evidencia digital; fragmentación contractual para eludir controles
Seguridad Pública	Debilidad en control de transferencias a delegaciones presidenciales; contrataciones a honorarios sin justificación suficiente; fallas en trazabilidad de gastos por emergencias y reconstrucción; duplicidad de funciones con servicios dependientes; deficiencias en control de convenios territoriales
Relaciones Exteriores	Viáticos y gastos de representación sin respaldo robusto; diferencias cambiarias mal registradas; débil control patrimonial en embajadas y consulados; contrataciones en el exterior con baja estandarización; transferencias internacionales sin evaluación suficiente de resultados
Defensa Nacional	Compras reservadas con baja transparencia; sobreprecio en mantenimiento de equipamiento estratégico; inventarios desactualizados de activos críticos; consumo impropio de combustibles y logística; pagos sin certificación técnica independiente
Hacienda	Reasignaciones presupuestarias con fundamento insuficiente; errores de clasificación presupuestaria; debilidades en seguimiento de ejecución financiera sectorial; uso excesivo de trato directo; supuestos fiscales poco robustos en estimaciones
Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES)	Asesorías externas con baja trazabilidad; estudios normativos redundantes; riesgo de influencia indebida en diseño regulatorio; débil seguimiento de compromisos legislativos
Secretaría General de Gobierno (SEGGOB)	Uso impropio de recursos en campañas comunicacionales; contratos publicitarios con criterios poco objetivos; pagos a medios sin evidencia de impacto; gastos de difusión no alineados con objetivos institucionales
Economía, Fomento y Turismo	Subsidios empresariales sin verificación suficiente; beneficiarios duplicados en programas de fomento; fondos entregados a proyectos sin resultados comprobables; conflictos de interés en asignación de apoyos; consultorías sin aplicación efectiva
Desarrollo Social y Familia	Beneficiarios inexistentes o fallecidos; errores de focalización de ayudas; pagos duplicados por mala interoperabilidad de bases; rendiciones débiles de ejecutores externos; indicadores sociales poco confiables
Educación	Subvenciones pagadas con asistencia o matrícula inconsistente; rendiciones insuficientes de sostenedores; compras tecnológicas con sobreprecio; becas o beneficios mal asignados; programas de apoyo sin evaluación real de resultados
Justicia y Derechos Humanos	Contratos penitenciarios con sobrecostos; pagos por servicios intrapenitenciarios no verificados; débil control de bienes bajo custodia; gasto en asistencia jurídica sin medición de cobertura efectiva; fallas en programas de reinserción, asignación indebida de pensiones a deudos por violación a los derechos humanos
Trabajo y Previsión Social	Subsidios laborales a no elegibles; errores en cálculo de beneficios; pagos superpuestos de prestaciones; fiscalización débil de programas de capacitación; externalización de servicios sin control de desempeño

Ministerio	Riesgos de auditoría propuestos
Obras Públicas	Sobrecostos en contratos de infraestructura; aumentos injustificados de plazo; recepción de obras con observaciones pendientes; colusión o concentración anómala de adjudicatarios; pagos financieros no concordantes con avance físico, contratos y renovación de los mismos de concesiones viables
Agricultura	Subsidios agrícolas a beneficiarios no elegibles; duplicidad de apoyos entre programas; rendiciones débiles en fomento rural; compras de insumos con sobreprecio; ayudas por emergencias sin verificación oportuna de daños
Bienes Nacionales	Concesiones o transferencias con tasación deficiente; catastro incompleto de inmuebles fiscales; regularizaciones con antecedentes insuficientes; ocupaciones irregulares no detectadas a tiempo
Transportes y Telecomunicaciones	Subsidios al transporte sin validación robusta; pagos por servicios no prestados íntegramente; contratos tecnológicos de fiscalización poco efectivos; riesgos en permisos y licencias sectoriales; inversiones en conectividad sin evaluación ex post
Minería	Supervisión deficiente de concesiones y permisos; fiscalización insuficiente de compromisos de inversión o seguridad; riesgo de captura regulatoria; estudios técnicos sin utilidad efectiva; débil control de ingresos por patentes o derechos
Vivienda y Urbanismo	Subsidios habitacionales con antecedentes inconsistentes; proyectos con sobrecostos o baja calidad; retrasos excesivos en soluciones habitacionales; control insuficiente de entidades patrocinantes; trazabilidad incompleta en regularizaciones
Energía	Asesorías y licitaciones con bases sesgadas; conflictos de interés con empresas reguladas; subsidios energéticos sin verificación de impacto; fiscalización insuficiente de proyectos financiados; debilidad en resguardo de información estratégica
Medio Ambiente	Evaluaciones ambientales con criterios inconsistentes; presiones indebidas en permisos; programas ambientales con indicadores débiles; transferencias a proyectos de conservación sin control ex post; datos ambientales incompletos o poco confiables
Deporte	Subsidios a organizaciones deportivas con control insuficiente; infraestructura deportiva con baja utilización posterior; eventos financiados sin evidencia completa de ejecución; asignaciones discrecionales fuera de criterios técnicos
Mujer y la Equidad de Género	Programas con baja trazabilidad de beneficiarias efectivas; transferencias con rendición insuficiente; indicadores de resultados poco robustos; campañas o capacitaciones sin medición de impacto
Culturas, las Artes y el Patrimonio	Fondos concursables con criterios poco transparentes; rendiciones débiles de proyectos; ejecución cultural sin evidencia pública suficiente; conservación patrimonial con sobrecostos; inventarios patrimoniales desactualizados
Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	Proyectos financiados sin resultados verificables; duplicidad de financiamiento; evaluaciones con conflictos de interés; rendiciones incompletas en fondos de investigación; equipamiento científico subutilizado
Salud	Compras de medicamentos con sobreprecio; pagos por prestaciones no realizadas; pérdidas o vencimientos de fármacos; listas de espera mal registradas o manipuladas; honorarios clínicos sin respaldo suficiente

¿Qué deberíamos esperar?

Es importante indicar que las expectativas juegan un rol importante; es más, pueden jugar en contra de la idea de auditar y del auditor que, por presiones políticas, puede concluir o mostrar resultados equívocos. Incluso cuestionables. Es en ese escenario que nuestro riesgo profesional aumenta comprometiendo la opinión del auditor sobre el objeto auditable.

Una auditoría bien formulada, planificada, ejecutada y comunicada en no menos de 100 días debería, con un enfoque positivista, reconocer la eficacia del control interno de la organización y proceso bajo Auditoría y recomendar optimizaciones al mismo si fuese necesario. En caso contrario, si se relevan hechos comprometidos con la normas, estándares o legislación o lisa y llanamente fraudes y delitos económicos-financieros la Auditoría debe generar, como complemento, una Auditoría forense cuyo informe de salida

sustente una querrela y sean los tribunales de justicia pertinentes quien finalmente se pronuncien.

¿Cuál es la lección?

La lección es que no hay mejor Auditoría que aquella cuyo enfoque es exantes o durante. Si bien tienen un altísimo costo su ejecución, la visión proactiva pasa a ser estratégica para cautelar los activos del Estado.

Por otro lado, incluso más relevante que lo anterior, es la independencia que impacta en la objetividad de nuestros hallazgos. Si continuamos con la lógica del cueteo político en el campo de la auditoría al Estado, según la administración de turno, estaremos pues comprometiendo la integridad de las personas y de las instituciones y el efecto e impacto en cadena que pueda generar en el sector privado, son inconmensurables. Los países más corruptos del mundo iniciaron sus primeros pasos con hechos como los

comentados en este artículo. Aún más, un aspecto no comentado anteriormente, es el flagelo de la narco-corrupción, que actúa como acelerante en la descomposición del Estado. Cuando estos se mimetizan con la estructura del Estado, estamos frente a una democracia degradada, maniatada e irreversiblemente condenada al oscurantismo.

¿Qué podemos concluir?

Los auditores y la auditoría no pueden evitar los fraudes ni la corrupción, ya que son manifestaciones inherentes al ser humano que responden a muchos factores que, junto a las tecnologías de la información, complejizan aún más su detección.

No obstante, la Auditoría, cuando esta apropiadamente organizada y su independencia está garantizada, ésta tiene exitosos efectos disuasivos que permiten alienar los objetivos individuales de las personas con los objetivos marco de la organización.





No juguemos con la política, con el poder, con la honestidad, con la probidad.

No son los 100 primeros, días ni las buenas intenciones; son las acciones y hechos concretos que pueden mejorar la calidad de una sociedad. Ejemplos como Dinamarca, Finlandia, Singapur y Nueva Zelanda entre otros, que desde la infancia se inculca la honestidad tienen asegurado el éxito como sociedad tolerante.

La auditoría si no va acompañada de inteligencia, tampoco es útil. Para nosotros los profesionales es un desafío y una obligación tener una formación universitaria acorde a los desafíos de una sociedad cada vez más impredecible.

¿Estaremos a tiempo?

¿En que terminará el anuncio? **OE**

(1) Cualquier cosa creada por la naturaleza o por el hombre que tiene asociado un standard, norma o praxis.

(2) El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) en Chile depende funcionalmente de la Presidencia de la República, operando bajo el alero de la Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), aunque cabe destacar que la estructura se ha transformado en el Servicio de Auditoría Interna de Gobierno (SAIG), el cual se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio del Interior. El espíritu del CAIGG ha sido tener comisiones de auditoría para evaluar la gestión del gobierno en ejercicio con un enfoque más bien expost.

(3) La estructura del Estado, debido a su complejidad organizacional y extensión institucional, excede el alcance del presente documento y, por tanto, no será abordada.

(4) Dirección de Presupuestos (Dipre) a septiembre de 2025. Solo en el Gobierno Central tenía 534.807 cargos efectivos.

(5) [Biobiochile.cl](https://biobiochile.cl), martes 29/01/2025

(6) <https://es.tradingeconomics.com/country-list/corruption-index>

Fuente: enlaces y url:

- <https://www.ex-ante.cl/los-6-decretos-de-emergencia-que-kast-firmo-con-sus-primeras-medidas/>
- https://www.infobae.com/america/america-latina/2025/07/31/el-estado-chileno-sobrepasa-el-millon-de-empleados-publicos-durante-el-gobierno-de-boric/?utm_source=chatgpt.com
- <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-396910.html>
- https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2025/07/29/funcionarios-publicos-trasapasaron-el-millon-estas-serian-entidades-y-comunas-con-mas-alzas-de-puestos.shtml?utm_source=chatgpt.com
- <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-372269.html>
- <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-23223.html>
- <https://www.emol.com/noticias/Economia/2023/06/25/1099136/transferencias-gobierno-boric-fundaciones.html>