

Observatorio Económico

N° 209 / Abril 2026 / ISSN 0719-9597



La guerra en Medio Oriente, expectativas y disrupciones parciales de oferta



**Modelos, Tendencias y Desafíos
del Financiamiento de la
Educación Superior en América
Latina: Un Análisis Comparativo
y Prospectivo (2020-2026)**



**Auditoría Integral al
Estado de Chile: Los
100 Primeros Días**



Modelos, Tendencias y Desafíos del Financiamiento de la Educación Superior en América Latina: Un Análisis Comparativo y Prospectivo (2020-2026)

Nicolás Barrientos Oradini, Doctor en Administración de Empresas, Doctor Internacional en Psicología. Académico Facultad de Economía y Negocios, UAH.

1. Resumen

1.1 Objetivo y alcance del artículo

Este análisis examina la compleja evolución de los modelos de financiamiento de la educación superior en América Latina, situándose en un punto de inflexión donde las políticas públicas intentan equilibrar la expansión masiva de la matrícula con la sostenibilidad fiscal y la calidad académica. Históricamente, la región ha transitado desde un esquema de financiamiento basado puramente en la oferta, donde el Estado entregaba recursos directos a las universidades públicas mediante presupuestos inerciales, hacia sistemas mucho más dinámicos y fragmentados que hoy, en pleno 2026, combinan la

gratuidad directa con mecanismos de ayuda estudiantil.

En la actualidad, el debate regional se ha desplazado desde el simple acceso hacia la permanencia y la graduación efectiva. Países como Chile han liderado una transformación estructural al cuestionar el modelo de crédito bancario tradicional, que durante décadas generó un alto endeudamiento familiar, para proponer sistemas de financiamiento contingente al ingreso. Bajo este esquema, el estudiante cursa su carrera sin costo inmediato, comprometiéndose a una contribución posterior proporcional a su salario profesional, lo que elimina las barreras de entrada y democratiza el costo social del título. Por su parte, naciones como Colombia han consolidado políticas de "Matrícula



Cero”, priorizando la inversión en el sector público para garantizar que el nivel socioeconómico no sea un impedimento para la formación profesional.

Sin embargo, estos avances enfrentan desafíos estructurales significativos. A pesar del aumento en la inversión, el gasto por estudiante en la región sigue siendo considerablemente menor al promedio de las naciones desarrolladas, lo que pone en riesgo la competitividad de las instituciones en el ámbito de la investigación y la innovación. La dualidad entre un sector público gratuito, pero con cupos limitados y un sector privado masivo que depende de becas o incentivos fiscales —como se observa claramente en el modelo brasileño— sigue generando brechas de calidad. El gran dilema que enfrentan los Estados latinoamericanos hoy no es solo cómo financiar el ingreso a las aulas, sino cómo asegurar que ese financiamiento se traduzca en una formación de alta calidad que impulse el desarrollo científico y la movilidad social real en un entorno económico global cada vez más exigente.

1.2 Hallazgos principales sintetizados

Los hallazgos fundamentales de este análisis revelan una transformación estructural en la manera en que América Latina entiende la inversión en capital humano, alejándose definitivamente de las recetas de mercado de finales del siglo XX. El primer y más relevante hallazgo es el colapso del modelo de endeudamiento bancario tradicional. Se ha evidenciado que el crédito con aval del Estado, que durante décadas fue el motor de la expansión, alcanzó un límite social y financiero insostenible, dando paso a sistemas de contribución contingente al ingreso. Este cambio supone que el costo de la educación ya no se percibe como una deuda mercantil del estudiante, sino como un compromiso solidario del graduado que solo se activa cuando este alcanza un nivel de bienestar económico suficiente.

Un segundo hallazgo crítico es la disonancia entre la inversión en acceso y la

eficacia en la graduación. Si bien las políticas de “matrícula cero” y becas universales han logrado masificar el ingreso, los datos demuestran que gran parte del presupuesto público se pierde en la deserción temprana. Esto ha forzado a los gobiernos a repensar sus fórmulas de asignación de recursos, transitando de presupuestos basados en la cantidad de alumnos inscritos hacia modelos de financiamiento por resultados, que incentivan a las instituciones a garantizar que sus estudiantes no solo entren, sino que terminen sus carreras en tiempos razonables.

Asimismo, persiste una dualidad sistémica entre el sector público y el privado que condiciona la equidad regional. Mientras las universidades estatales de élite mantienen su gratuidad, pero con cupos restringidos, el grueso de la matrícula se desplaza hacia instituciones privadas mediante subsidios estatales indirectos. Este fenómeno ha convertido al Estado en un regulador de la demanda más que en un fortalecedor de la oferta propia, lo que genera tensiones sobre la calidad y el destino final de los impuestos.

Finalmente, el análisis subraya una infra inversión crónica en investigación y desarrollo. Los mecanismos de financiamiento actuales están diseñados primordialmente para cubrir la docencia de pregrado, dejando en un segundo plano la producción científi-

ca. Esta desconexión financiera con la ciencia y la tecnología sugiere que, aunque la región está logrando titular a más personas, todavía no cuenta con los recursos suficientes para transformar esas aulas en centros de innovación que compitan en la economía global del conocimiento. El estudio concluye que una gestión financiera sólida y eficiente —no sólo la disponibilidad de recursos— contribuye positivamente a alcanzar un mayor número de años de acreditación, lo que tiene implicaciones para la gestión universitaria y para el diseño de políticas públicas en aseguramiento de la calidad.

2. Introducción

En la última década, la educación superior en América Latina ha experimentado un proceso de expansión sin precedentes, transitando de un modelo de acceso de élite a uno de masas, y en algunos países, de acceso universal. No obstante, este crecimiento de la matrícula no ha sido acompañado equitativamente por un incremento en los recursos públicos, lo que ha forzado a los Estados a diversificar sus mecanismos de financiamiento.

El financiamiento de la educación terciaria no es solo un problema contable; es el reflejo de la concepción que cada nación tiene sobre el conocimiento: como un bien



público o como un servicio sujeto a las leyes del mercado. En la actualidad (2026), la región se debate entre la consolidación de la gratuidad pública y la implementación de sistemas de financiamiento basados en la demanda (vía créditos y becas), en un contexto de restricciones fiscales postpandemia y demandas sociales por mayor equidad y calidad.

Este artículo analiza los principales modelos de financiamiento vigentes en la región, examinando las tensiones entre las transferencias directas a las instituciones y las ayudas financieras a los estudiantes. Asimismo, se discuten las reformas recientes en países clave como Chile y Colombia, y los desafíos de sostenibilidad de cara a la próxima década.

3. Tipología de los Modelos de Financiamiento en la Región

Los mecanismos de financiamiento en Latinoamérica pueden clasificarse según el destinatario de los recursos y la lógica de asignación. Históricamente, la región ha operado bajo dos grandes paradigmas:

3.1. Financiamiento Basado en la Oferta (Directo a Instituciones)

Bajo este modelo, el Estado asigna recursos directamente a las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas. Los mecanismos más comunes son:

Asignaciones Históricas: Fondos entregados según el presupuesto del año anterior, ajustados por inflación. Es el modelo predominante en países como Argentina y México (UNAM), aunque ha sido criticado por su falta de incentivos a la mejora de la eficiencia.

Fórmulas por Desempeño: Asignación basada en indicadores cuantitativos como número de estudiantes matriculados, graduados, o publicaciones científicas.

Contratos-Programa: Acuerdos entre el Estado y la universidad donde se asignan fondos adicionales a cambio del cumplimiento de metas específicas de calidad o pertinencia regional.

3.2. Financiamiento Basado en la Demanda (Ayudas Estudiantiles)

Este modelo traslada el poder de decisión al estudiante. El Estado no financia la “vacante” en la universidad, sino la capacidad de pago del alumno a través de:

Becas de Arancel: Subsidios no reembolsables para estudiantes de bajos ingresos.

Créditos Estudiantiles: Préstamos (muchas veces con aval del Estado) que el estudiante debe devolver tras graduarse. Chile y Colombia han sido los principales exponentes de esta modalidad.

4. Análisis por Países: Reformas y Tendencias Recientes

Chile: Del Crédito Bancario a la Gratuidad y el FES

Chile ha sido el laboratorio regional de políticas de financiamiento. Tras décadas de un sistema basado casi exclusivamente en el mercado y créditos (CAE), la reforma de 2018 instauró la Gratuidad para el 60% de los estudiantes más vulnerables.

Hacia 2025 y principios de 2026, el debate se ha centrado en el fin del Crédito con Aval del Estado (CAE) y la transición hacia el Fondo de Educación Superior (FES). Este nuevo instrumento busca eliminar la banca privada del sistema, permitiendo que los estudiantes cursen sus estudios sin pagar aranceles, comprometiéndose a una contribución posterior basada en sus ingresos profesionales una vez titulados. Este modelo de “financiamiento contingente al ingreso” busca aliviar la mochila financiera de las familias, que en Chile representa uno de los gastos privados más altos de la OCDE (cerca del 60% del costo total).

Colombia: La Consolidación de “Matrícula Cero”

Colombia ha transitado de un modelo fuertemente dependiente del crédito (ICETEX) hacia una política de Estado de gratuidad en las IES públicas. La Ley de “Matrícula Cero”

ha buscado cerrar la brecha de acceso, aunque persisten retos significativos en cuanto al financiamiento de la infraestructura y la base docente de las universidades públicas, que han visto sus presupuestos estancados mientras la matrícula crece exponencialmente.

Brasil: El Sistema Híbrido y el Peso de lo Privado

Brasil presenta una dualidad marcada: universidades públicas federales de alta calidad y total gratuidad, pero con cupos limitados que suelen ser captados por las élites. La gran masa de la población accede al sector privado, financiado parcialmente por programas gubernamentales como el ProUni (becas a cambio de exenciones fiscales para las IES) y el FIES (créditos).

Ecuador: La Metodología del Fopedeupo y la Eficiencia Marginal

En el ecosistema ecuatoriano, el financiamiento se articula mediante el Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico (Fopedeupo), una estructura de preasignación que deriva sus recursos de una cuota parte de la recaudación fiscal neta. La complejidad de este modelo radica en su fórmula de distribución, la cual trasciende la mera asignación inercial para integrar indicadores de calidad, pertinencia y eficiencia administrativa. Bajo este esquema, el Estado no solo cubre los costos operativos, sino que aplica una metodología de compensación por la gratuidad total, donde las instituciones deben demostrar un cumplimiento estricto de estándares académicos para optimizar su coeficiente de participación presupuestaria.

Argentina: Gestión Presupuestaria y la Centralidad de la Masa Salarial

El modelo argentino se define por un sistema de transferencias directas del Tesoro Nacional, cuya gobernanza está intrínsecamente ligada a la Ley de Presupuesto General de la Administración Nacional. La prosa

financiera del país muestra una estructura donde el gasto corriente, específicamente la masa salarial gestionada a través de negociaciones paritarias consume la mayor proporción de los recursos, dejando un margen variable para los gastos de funcionamiento. Este esquema se complementa con la implementación de contratos-programa, instrumentos de financiamiento condicionado que permiten al Estado incentivar líneas estratégicas de investigación o expansión territorial sin comprometer la autonomía autárquica de las universidades nacionales.

Bolivia: Descentralización y Dependencia de la Renta Extractiva

El financiamiento boliviano se caracteriza por un modelo de ingresos diversificados con base en la coparticipación tributaria. Las universidades públicas operan bajo un régimen donde la estabilidad financiera depende de la salud de las rentas departamentales y, de manera crítica, del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH). Esta dependencia genera una volatilidad procíclica; cuando los precios internacionales de la energía fluctúan, la capacidad de inversión en infraestructura y programas de bienestar estudiantil se ve directamente afectada. Para mitigar esto, el sistema recurre a la subvención ordinaria del Tesoro General, que actúa como un mecanismo de compensación para garantizar la operatividad mínima frente a la erosión de las rentas extractivas.

Paraguay: Transición hacia Fondos de Excelencia y Estabilidad Arancelaria

En Paraguay, la arquitectura del financiamiento ha experimentado una reingeniería reciente orientada al blindaje de recursos. Si bien el Presupuesto General de la Nación sigue siendo el pilar fundamental, la creación del Fondo para la Excelencia de la Educación y la Investigación (FEEI) introdujo una fuente de financiamiento no inercial destinada exclusivamente a la alta especialización y la ciencia. Paralelamente, la implementación legislativa del Arancel Cero ha transformado la estructura de ingresos propios de las



Los hallazgos fundamentales de este análisis revelan una transformación estructural en la manera en que América Latina entiende la inversión en capital humano, alejándose definitivamente de las recetas de mercado de finales del siglo XX”

universidades: el Estado ahora asume el costo de las tasas que antes pagaban los estudiantes, utilizando para ello recursos del Tesoro que buscan estabilizar el acceso sin desfinanciar la gestión operativa de las facultades.

Uruguay: Programación Quinquenal y Contribución Parafiscal

Uruguay presenta un modelo de financiamiento con una temporalidad extendida, basado en presupuestos quinquenales que se ajustan mediante las instancias anuales de Rendición de Cuentas. La singularidad del sistema uruguayo reside en su componente de solidaridad intergeneracional: el Fondo de Solidaridad. Este mecanismo de carácter parafiscal, alimentado por el aporte de los egresados del sistema público, genera una corriente de ingresos independiente del presupuesto estatal destinada específicamente a becas y apoyo estudiantil. Este diseño permite que la Universidad de la República (Udelar) y la UTEC mantengan un enfoque de autonomía técnica mientras el flujo de capital se distribuye entre el sostenimiento de

la infraestructura académica y la equidad en el acceso.

5. Desafíos Estructurales y el Dilema de la Calidad

El aumento del financiamiento no siempre se traduce en mejores resultados educativos. América Latina enfrenta tres desafíos críticos:

Sostenibilidad Fiscal: El gasto por estudiante en la región (promedio de USD 8,000 en Chile, pero mucho menos en Centroamérica) sigue siendo inferior al promedio de la OCDE (USD 15,000). Con economías con bajo crecimiento, mantener la gratuidad universal es una presión constante sobre las arcas públicas.

Deserción y Eficiencia: Financiar el acceso es insuficiente si el 50% de los estudiantes no logra titularse. Los mecanismos actuales están empezando a incorporar “bonos de graduación” o financiamiento condicionado a la permanencia.

Investigación y Desarrollo (I+D): La mayoría del financiamiento se destina a la docencia de pregrado. En 2026, la inversión en

ciencia y tecnología dentro de las universidades sigue siendo baja (menos del 1% del PIB en la mayoría de los países), lo que limita la competitividad regional.

6. La Deserción como Ineficiencia del Gasto Público

Uno de los hallazgos más alarmantes en la región es que el financiamiento del acceso no garantiza la movilidad social si no se acompaña de políticas de permanencia. En América Latina, la tasa de deserción en los primeros dos años de carrera alcanza, en promedio, el 45%. Desde una perspectiva técnica, esto representa una "pérdida de capital" para el Estado: los recursos invertidos en becas o gratuidad para estudiantes que no titulan no retornan a la sociedad en forma de mayor productividad o impuestos profesionales.

La deserción suele estar anclada a dos factores que el financiamiento actual intenta corregir:

El costo de oportunidad: Estudiantes de bajos recursos abandonan no por el arancel, sino por la necesidad de generar ingresos inmediatos.

La brecha académica: La falta de fondos para programas de nivelación y tutorías dentro de las universidades, ya que los presu- puestos suelen estar indexados a la matrícula bruta y no al éxito académico.

7. Comparación Técnica: Crédito Tradicional vs. Crédito Contingente al Ingreso (CCI)

Para profundizar en la arquitectura financiera de la educación superior en la región, es necesario analizar la transición técnica desde el crédito tradicional hacia el Crédito Contingente al Ingreso (CCI) y cómo este cambio intenta mitigar el fenómeno crítico de la deserción.

La Deserción como Ineficiencia del Gasto Público

Uno de los hallazgos más alarmantes en la región es que el financiamiento del ac-

ceso no garantiza la movilidad social si no se acompaña de políticas de permanencia. En América Latina, la tasa de deserción en los primeros dos años de carrera alcanza, en promedio, el 45%. Desde una perspectiva técnica, esto representa una "pérdida de capital" para el Estado: los recursos invertidos en becas o gratuidad para estudiantes que no titulan no retornan a la sociedad en forma de mayor productividad o impuestos profesionales.

La deserción suele estar anclada a dos factores que el financiamiento actual intenta corregir:

El costo de oportunidad: Estudiantes de

bajos recursos abandonan no por el arancel, sino por la necesidad de generar ingresos inmediatos.

La brecha académica: La falta de fondos para programas de nivelación y tutorías dentro de las universidades, ya que los presu- puestos suelen estar indexados a la matrícula bruta y no al éxito académico.

Comparación Técnica: Crédito Tradicional vs. Crédito Contingente al Ingreso (CCI)

La migración hacia el CCI (implementado en modelos como el nuevo FES en Chile o propuestas en Colombia) marca una diferencia fundamental en la gestión del riesgo financiero.

Característica Técnica	Crédito Tradicional (ej. CAE, ICETEX antiguo)	Crédito Contingente al Ingreso (CCI/FES)
Naturaleza de la Obligación	Deuda financiera con contrato bancario.	Obligación parafiscal o contribución social.
Determinación de la Cuota	Basada en el monto prestado + intereses.	Basada exclusivamente en un % del salario.
Umbral de Pago	Obligatorio, independientemente del empleo	Exención total si el ingreso es bajo o nulo.
Intereses y Amortiguación	Interés compuesto; la deuda puede crecer.	Generalmente sin interés real; tasa fija de aporte.
Gestión de Cobro	Bancos privados o agencias de crédito.	Administradora pública (ej. servicio de impuestos)



8. El Mecanismo de Transferencia de Riesgo

En el crédito tradicional, el riesgo de la inversión educativa recae totalmente en el individuo. Si el graduado no encuentra empleo o percibe un salario bajo, la cuota fija del crédito puede consumir una parte desproporcionada de sus ingresos, llevándolo al “default” o morosidad. Esto genera un efecto inhibitorio en la movilidad social, ya que el título se convierte en un lastre financiero.

Por el contrario, el sistema de contribución contingente funciona bajo una lógica de seguro. El Estado o un fondo central asume el riesgo de que el estudiante no tenga éxito económico. La cuota de pago se ajusta dinámicamente: si el profesional gana más, aporta más; si pierde el empleo, el pago se suspende automáticamente sin acumular intereses punitivos. Técnicamente, esto se define como una tasa impositiva marginal sobre el retorno de la educación, lo que garantiza que el pago sea siempre asequible (affordable).

9. Conclusiones

El análisis integral de los mecanismos de financiamiento en la educación superior la-

tinoamericana permite extraer conclusiones que trascienden lo meramente económico para situarse en el plano de la justicia social y la eficiencia estatal. En primer lugar, se observa que la región ha comprendido que la gratuidad en el acceso es una condición necesaria, pero profundamente insuficiente, si no se aborda el fenómeno de la deserción. La pérdida de recursos públicos derivada de estudiantes que abandonan sus estudios antes de titularse representa una ineficiencia crítica que obliga a los Estados a transitar de presupuestos basados en la matrícula bruta hacia modelos de financiamiento por resultados, donde el éxito académico y la graduación efectiva se convierten en los verdaderos indicadores de rentabilidad social.

En segundo lugar, la transición técnica hacia los sistemas de crédito contingente al ingreso marca el fin de una era de endeudamiento bancario asfixiante. Al desvincular el pago de la carrera de una cuota fija y anclarlo a un porcentaje variable del salario profesional, se logra un equilibrio virtuoso: el sistema recupera parte de la inversión para sostener a las futuras generaciones, mientras que el graduado goza de una red de protección frente a la precariedad laboral. Este modelo transforma la deuda en una

contribución solidaria, garantizando que el título universitario sea un motor de movilidad ascendente y no un lastre financiero que inhiba el consumo o el emprendimiento de los jóvenes profesionales.

Finalmente, el panorama hacia 2026 subraya que la sostenibilidad de estos modelos depende de una formalización creciente del mercado laboral y de una inversión estratégica en ciencia y tecnología. De poco sirve perfeccionar los mecanismos de cobro o de becas si las economías regionales no son capaces de absorber a los nuevos profesionales en puestos de alta productividad que generen los retornos esperados. En definitiva, el gran reto de la educación superior en Latinoamérica ya no es solo abrir las puertas de las aulas, sino asegurar que el financiamiento sea el cimiento de un ecosistema de innovación que permita a la región competir en la economía global del conocimiento. **OE**

Referencias bibliográficas

- Ferreyra, M. M., et al. (2017). *At a Crossroads: Higher Education in Latin America and the Caribbean*. Washington, DC: World Bank.
- OECD (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing, Paris. (Especialmente para la comparación de gasto por estudiante y ratios de inversión pública/privada).
- Ministerio de Educación de Chile (2024/2025). *Proyecto de Ley que crea el Financiamiento Público a la Educación Superior (FES) y moderniza el sistema*. Documentos de trabajo legislativo.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2023). *Política de Gratuidad “Puedo Estudiar”: Reglamento Operativo*. Bogotá.



La guerra en Medio Oriente, expectativas y interrupciones parciales de oferta

Eugenio Bobenrieth, Ph.D. Agricultural and Resource Economics. University of California Berkeley. Director Magister en Economía, Facultad de Economía y Negocios, UAH.



El reciente aumento del precio del petróleo, reflejado tanto en el Brent como en el WTI, ha sido ampliamente atribuido a la escalada del conflicto en Medio Oriente. Y hay buenas razones para ello. Al 31 de marzo de 2026, el Brent de referencia para mayo cotizaba en torno a US\$118,09 por barril y el WTI en US\$103,37, mientras el Brent acumulaba una ganancia mensual en torno al 60%.

Pero sería un error interpretar este movimiento solo como una reacción mecánica a un menor abastecimiento actual. Lo que está ocurriendo es más complejo. El petróleo no es un bien cualquiera. Su precio depende crucialmente de la posibilidad de almacenarlo, transportarlo en el tiempo y negociarlo en mercados de futuros. Por eso, los agentes no reaccionan solo a lo que ocurre hoy,

sino también a lo que creen que puede ocurrir mañana. A diferencia de otros bienes, el petróleo puede almacenarse, transportarse en el tiempo y se negocia en mercados de futuros. Esto transforma su precio en una variable cuya determinación se basa en expectativas acerca del futuro. Los agentes no solo reaccionan a la escasez actual, sino que esencialmente anticipan escenarios futuros y ajustan sus decisiones hoy en coherencia con dichos escenarios.

En contextos de conflicto, el precio del petróleo se parece menos a un simple indicador de escasez contemporánea y más a una valoración del riesgo futuro. La evidencia empírica muestra que las expectativas son determinantes relevantes del precio del petróleo. Así, el mercado petrolero está incorporando al precio no solo interrupciones

físicas parciales del suministro, sino también una fuerte prima de riesgo geopolítico y, sobre todo, la probabilidad de escenarios futuros más graves.

Por el estrecho de Ormuz circula aproximadamente una quinta parte del petróleo mundial. En este contexto, cualquier escalada en la tensión geopolítica eleva la probabilidad de interrupciones en el suministro. La evidencia muestra una contracción en la oferta, pero aún más importante, evidencia de posibles futuras contracciones de oferta.

Cuando aumenta la probabilidad de interrupciones —aunque estas se hayan materializado solamente de manera parcial— los agentes buscan asegurar disponibilidad. Esto implica comprar contratos, acumular inventarios o postergar ventas. Ese comportamiento genera una presión al alza en los precios actuales, incluso en ausencia de un shock físico inmediato. Este mecanismo se vuelve particularmente relevante cuando se considera que el mercado del petróleo no opera de manera uniforme. Más bien, funciona bajo distintos regímenes, dependiendo de las condiciones de inventarios y de las restricciones físicas del sistema.

Una forma intuitiva de entender la dinámica del petróleo es identificar dos niveles de precios críticos. Para precios mayores que un umbral de precios altos, almacenar petróleo de manera especulativa en la expectativa de futuros aumentos de precio no es rentable. En este régimen, el mercado responde principalmente a la oferta y demanda contemporáneas. Al contrario, para precios menores que un segundo umbral —esta vez de precios bajos— la capacidad de almacenamiento se vuelve una restricción. Los inventarios están cerca de su límite, y el sistema pierde capacidad de ajuste. En este punto, pequeñas variaciones en expectativas pueden generar movimientos abruptos en los precios.

Entre ambos niveles umbrales de precios existe una zona intermedia donde el almacenamiento permite suavizar las fluctuacio-

nes. Los agentes compran cuando anticipan escasez futura y venden cuando anticipan abundancia, estabilizando el mercado.

Lo crucial es que estos umbrales no son fijos. Dependen de las expectativas, los costos financieros y la percepción del riesgo (Guerra, Bobenrieth, Bobenrieth, y Wright, 2023). Cuando cambia esa percepción —como ocurre hoy con el conflicto en torno a Irán— el comportamiento del precio cambia con ella.

La evidencia empírica reciente refuerza esta interpretación. El trabajo de Mignon y Saadaoui (2024) muestra que las tensiones políticas y el riesgo geopolítico se complementan como causales de variaciones del precio del petróleo. Así, aumentos en el riesgo geopolítico —medidos, por ejemplo, a través de la intensidad de noticias sobre conflictos— tienden a elevar de manera persistente el precio del petróleo, reflejando el temor a futuras interrupciones en la oferta. Inversamente, y agregando a la complejidad, mejoras en relaciones políticas también pueden elevar los precios, al generar expectativas de mayor actividad económica y demanda global.

Esto revela un punto fundamental: distintos tipos de expectativas pueden empujar el precio en la misma dirección, aunque a través de canales diferentes. Además, no todas las expectativas tienen el mismo peso. La evidencia muestra que las expectativas de empresarios —quienes toman decisiones de inversión y producción— tienen un impacto mucho mayor sobre el precio del petróleo que las de consumidores. (Byrne et al., 2019). Esto sugiere que el mercado responde de manera más intensa a la información contenida en decisiones productivas que a percepciones generales del público.

A esto se suma un elemento clave: la información en estos mercados es imperfecta. Los agentes no observan directamente los niveles globales de inventarios ni la verdadera fortaleza de la demanda. En este contexto, el precio del petróleo no es solo un reflejo de fundamentos, sino también un agregado de expectativas, interpretaciones y aprendizaje. Cuando las expectativas cambian —por ejemplo, ante un aumento en la probabilidad de que el conflicto Irán-Israel-EEUU— el impacto sobre los precios puede ser inmediato y significativo.



La situación actual en torno a Irán ilustra este mecanismo con claridad. No es necesario que el estrecho de Ormuz esté completamente bloqueado para que los precios suban. Basta con que aumente la probabilidad de que eso ocurra. El mercado no espera a que el shock se materialice: lo incorpora en el precio en el momento en que se vuelve plausible. Este proceso puede generar movimientos que parecen desproporcionados respecto de los eventos observados. Pero en realidad, son consistentes con un sistema donde pequeñas variaciones en probabilidades pueden traducirse en grandes cambios futuros, especialmente cuando el mercado se encuentra cerca de los umbrales que separan los distintos regímenes separados por precios umbrales.

Esto tiene consecuencias importantes para el análisis económico y la política pública. Interpretar los precios únicamente a partir de datos contemporáneos puede llevar a diagnósticos erróneos. Del mismo modo, ignorar el rol de las expectativas puede subestimar la velocidad con la que los mercados ajustan ante cambios en el entorno geopolítico.

En última instancia, la volatilidad del petróleo no es una anomalía ni una falla del mercado. Es el resultado natural de la interacción entre restricciones físicas, expectativas y fricciones informacionales. En este contexto, la especulación es el mecanismo mediante el cual el futuro –incierto y cambiante– se incorpora en el presente.

En un mundo donde las probabilidades importan, eso es exactamente lo que define el precio; el precio del petróleo no está reaccionando a lo que ocurre hoy en Medio Oriente, sino a lo que los mercados anticipan que podría ocurrir mañana. **OE**

“

La volatilidad del petróleo no es una anomalía ni una falla del mercado. Es el resultado natural de la interacción entre restricciones físicas, expectativas y fricciones informacionales. En este contexto, la especulación es el mecanismo mediante el cual el futuro –incierto y cambiante– se incorpora en el presente”



Referencias

- Byrne, Joseph P.; Lorusso, Marco, y Bing Xu. (2019). "Oil prices, fundamentals and expectations," *Energy Economics* 79, 59-75.
- Guerra, Ernesto A.; Bobenrieth, Eugenio S.A.; Bobenrieth, Juan R.A.; y Brian D. Wright. (2023). "Endogenous thresholds in energy prices: Modeling and empirical estimation," *Energy Economics* 121. 106669.
- Mignon, Valérie; Jamel Saadaoui. (2024). "How do political tensions and geopolitical risks impact oil prices?," *Energy Economics* 129. 107219.



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 (SEGEOB)	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 (SEGPPRES), 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>

¡Mantengámonos conectados!



@fen.uah



@fen_uah



Facultad de Economía y Negocios - Universidad Alberto Hurtado



Facultad de Economía y Negocios - Universidad Alberto Hurtado



fen.uahurtado.cl



FEN UAH



¡Súmate a nuestro canal de difusión!

