

# ¿Quiénes asesoran a los ministros y subsecretarios en Chile? Un análisis a los equipos de apoyo durante el gobierno del presidente Gabriel Boric Font 2022 – 2025

**Tamara Loyola-Fuentes**

Investigadora Independiente  
tamara.loyola@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0007-1737-8121>

**Felipe Rozas-Rojas**

Investigador Independiente  
feliperozasr@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0005-2372-337X>

## Resumen

La administración pública en Chile ha generado un segmento de servidores públicos que ocupan un espacio cercano al poder y a la autoridad, que perciben niveles de ingresos equivalentes a los de ella, algunos exentos de responsabilidad administrativa, y que son designados en virtud del principio de confianza política, promoviendo una “zona híbrida” entre lo político y lo técnico, que se sitúa en los equipos de asesores de ministros y subsecretarios. No obstante, es un área que no ha sido latamente estudiada, por este motivo se analiza la configuración de estos equipos en el gobierno del Presidente Boric, de forma exploratoria y descriptiva, cuyos resultados permiten concluir que son órganos complejos y diversos y que realizan funciones variadas y muy especializadas.

**Palabras clave:** asesores políticos, gabinetes de autoridades, política-administración, politización.



**Fecha recepción:** 31-07-2025

**Fecha aceptación:** 22-10-2025

## Who advises ministers and undersecretaries in Chile? An analysis of the support staffs during the Government of President Gabriel Boric Font (2022-2025)

### Abstract

Public administration in Chile has generated a segment of public servants who occupy a space close to power and authority perceiving incomes equivalents to theirs, some of them exempt from administrative responsibility, and who are designated based on political trust, promoting an “hybrid zone” between political and technical spheres, situated within the staff of ministers and undersecretarial offices. Nevertheless, this specific area remains largely understudied. Consequently, this analysis undertakes an exploratory and descriptive examination of the configuration of these teams within President Boric’s administration. The findings suggests that these bodies are complex, highly diverse, and execute a range of varied and deeply specialized functions.

**Keywords:** political staff, executive offices, politics-administration, politicization.

### Declaración de autorías

**Tamara Loyola-Fuentes:** Investigación, visualización, redacción de borrador original, revisión y edición del manuscrito.

**Felipe Rozas-Rojas:** Conceptualización, investigación, metodología, visualización, redacción de borrador original, revisión y edición del manuscrito.

### Cómo citar este artículo

Loyola-Fuentes, T. y Rozas-Rojas, F. (2025). ¿Quiénes asesoran a los ministros y subsecretarios en Chile? Un análisis de los equipos de apoyo durante el gobierno del presidente Gabriel Boric Font 2022 – 2025. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 23(45), 48-82. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2025.80090>

Un estudio del Banco Mundial (2025), encargado por el Ministerio de Hacienda en 2015, destacó que funcionarios/as de alto nivel, como el Presidente de la República, ministros de Estado, subsecretarios, senadores y diputados, y equipos de asesores dentro del gobierno central son una parte significativa del 1% con mayores ingresos en Chile, compartiendo este espacio con empresarios y profesionales destacados del sector privado.

Es así como las altas remuneraciones del sector público chileno contemplan a funcionarios públicos —que tienen derechos y deberes y son sujetos de responsabilidad administrativa, conforme a las normativas que los regulan— y a personas que no lo son, entre los cuales se sitúan los/as contratados/as a honorarios.

En algunos casos, sus honorarios se ajustan a las instrucciones y topes autorizados por los mandatarios que han gobernado en los últimos años. En este marco, el Pdte. Gabriel Boric envió al gobierno central y otros servicios un instructivo sobre el buen uso de los recursos fiscales, donde instruye, entre otras cosas, que la contratación a honorarios deberá sujetarse estrictamente a los montos máximos que ahí se señalan, agregando, además, que los topes estarán determinados en función del nivel académico y de los años de experiencia laboral de la persona a contratar (Presidencia, 2022). Sin perjuicio de aquello, y de acuerdo con lo permitido en dicho instructivo, diversas autoridades han solicitado a la Dirección de Presupuestos (Dipres) una excepción para la contratación de asesores de alta experiencia, cuyas rentas de mercado son muy distintas a los límites establecidos, de las cuales se han autorizado a agosto de 2022 más de 60 (Ossandón y Espinoza, 2022).

La normativa que regula el empleo público en Chile permite la contratación de personas que ejercen labores de asistencia a las autoridades gubernamentales en los gabinetes de ministerios y subsecretarías. Algunos de estos/as trabajadores/as perciben rentas equivalentes a las de la autoridad que sirven, y en ocasiones son superiores. Así

también, poseen un poder de mando e influencia en la toma de decisiones similar o mayor al de directivos y jefaturas de los organismos en que se desempeñan. Y, además, suelen no estar considerados en los mecanismos de ingreso y evaluación del desempeño que rigen para los funcionarios públicos. Esta situación ha propiciado la aparición de un grupo de servidores públicos que gozan de los privilegios — influencia, ingresos y prestigio — de autoridades y altos directivos sin las responsabilidades y exigencias que aplican al resto del funcionariado, generando una zona híbrida en las relaciones que el Estado tiene con sus trabajadores y trabajadoras.

La vinculación entre los equipos de asesores, los ministros, la gestión y las políticas públicas es un espacio para el desarrollo de una agenda de investigación que permite identificar cómo en la práctica funcionan los gobiernos (Olivares, 2023). El buscar responder quienes nos gobiernan podría resumir el principal argumento de las investigaciones fundadoras de este campo de estudio (Joignant, 2009), por lo que también cabe preguntarse ¿quiénes están cerca, asesoran y apoyan a quienes nos gobiernan?

En este sentido, es relevante analizar de manera exploratoria cómo se han configurado los equipos asesores de ministros y subsecretarios en el sector público chileno durante el gobierno del Pdte. Boric, teniendo como objetivos específicos explicar su composición y describir las funciones y tareas que realizan.

El trabajo se divide en cinco apartados. El primero analiza teóricamente lo planteado en la investigación y objetivos del estudio. Posteriormente se presenta la metodología de investigación. En tercer lugar, se presenta el contexto que aplica al caso chileno. A continuación, se presentan los principales resultados y hallazgos de la investigación y finalmente se presentan conclusiones y reflexiones finales.

## Política y Administración: El Espacio de los Asesores Políticos

### Política y Administración

Weber (1992) y Wilson (1887), padres fundadores de la teoría moderna de la administración, concluyeron que la compatibilidad y el control político de la burocracia en una democracia liberal, solo es posible mediante la separación estricta entre Política y Administración y, por tanto, los grupos que las ejercen (Román, 1997).

En los años venideros, la discusión cobró relevancia con estudios que cuestionaron la ficción de que los funcionarios solo obedecían directrices, introduciendo la figura del “burócrata político” (Román, 1995). En la década de los 80, aumentó el interés en la relación entre altos cargos públicos y los políticos, analizando la politización de estos puestos y comparando élites burocráticas en diferentes países (Román, 1997).

Posteriormente, y bajo el paradigma de la nueva gestión pública, posturas apuntaban a establecer una relación fluida y hasta una acción combinada entre gestores públicos y políticos. Los primeros se encuentran guiados no sólo por objetivos de eficiencia técnica, sino que también participan del proceso estratégico y político, cargado de intereses diversos y divergentes, mediante el cual se definen y ejecutan las políticas públicas (Inda, 2021).

Actualmente, una aportación clave es la persistencia de la dicotomía política/administración y la aceptación de la neutralidad política de los funcionarios. Es crucial distinguir entre la política inherente a la elaboración de políticas (*policy politics*), donde la relación debe ser de colaboración, y la política partidista (*partisan politics*), de la cual los administradores deben estar excluidos para garantizar la separación (Overeem, 2005; Román, 2010).

Desde su concepción, la dicotomía entre lo político y lo administrativo ha sido objeto de un debate constante y continúan surgiendo

reflexiones que señalan, desde nuevas perspectivas, que no está todo resuelto en este ámbito de estudio (Guo, 2019). En este contexto, es interesante ver cómo los estudios recientes reconocen la necesidad de una relación intrínseca entre política y administración, considerando un rol ampliado de quienes son gestores públicos y en particular, de aquellos que se encuentran próximos a las autoridades políticas, donde debiese primar la fluidez en la relación.

### **Politización en la Administración Pública**

La politización de la administración es un problema central de la Administración Pública Moderna y se refiere al proceso por el cual la esfera política se impone sobre la administrativa. Históricamente, el término tiene una connotación negativa, sugiriendo una interferencia ilegítima de la política en el ámbito de la administración (Parrado, 1996; Román, 2010).

Un tipo central de politización es la priorización de criterios políticos al nombrar funcionarios administrativos en puestos de alta jerarquía, sobre la base de la pertenencia a un partido, la lealtad al mismo, la convicción o simpatía hacia sus ideas, y no sólo sobre la base de la experiencia profesional (Cooper, 2021; Derlien, 1996 citado en Román, 2010), sustituyendo criterios basados en el mérito por políticos para seleccionar, retener, promover y recompensar a miembros del servicio público (Peters y Pierre, 2004).

Román (2009) propone los siguientes tipos de politización. Primero, la politización estructural, donde cargos clave, como ministros y subsecretarios en el caso de Chile, se nombran por confianza política y cambian con cada gobierno. Segundo, la politización funcional, que ocurre cuando funciones administrativas son asumidas por personal de confianza política, siendo los equipos de asesores el ejemplo chileno más claro, operando fuera de la jerarquía administrativa. Finalmente, la politización de la carrera profesional, donde los nombramientos

de funcionarios/as se basan en criterios discrecionales y de confianza política del superior, en lugar del mérito o la capacidad. Literatura reciente sugiere que los/las funcionarios/as públicos pueden percibir la interferencia política no sólo a través del nombramiento, sino también por otras vías como la formulación de políticas y las actividades de gestión (Kim et al., 2021).

La politización es considerada riesgosa para la neutralidad como principio del servicio civil, por lo que se han explorado mecanismos para reducir su riesgo mediante la institucionalización de los asesores políticos, integrándolos formalmente en su rol. Sin embargo, estudios recientes han demostrado que la politización también puede surgir de la propia censura del funcionariado al no entregar un asesoramiento libre a la autoridad, por temor a represalias (Shaw y Eichbaum, 2020).

En este sentido, interesantes son los hallazgos que plantean que, en entornos de inestabilidad política, la capacidad para desarrollar políticas reside en el personal superior permanente, permitiendo que la administración pública siga funcionando (Cohen y Sabah, 2023).

### **El Espacio de los/las Funcionarios/as /Políticos/as**

Los líderes políticos procuran poner los medios a su alcance que les permitan controlar el aparato burocrático que tienen a su disposición (Cooper, 2015; Parrado, 1996; Peters, 1995). La coexistencia de autoridades políticas junto a cuadros administrativos que provienen de diversos sectores puede generar tensiones que dificultan las tareas de gobierno, por lo tanto, se precisa diseñar órganos de naturaleza híbrida en los que se conjugan ambos. En ellos se desempeñan los asesores de las autoridades, formando parte de una “élite política/administrativa”. La instauración de estos híbridos es el arma principal que los dirigentes políticos de las organizaciones administrativas tienen a su alcance para controlar las burocracias estatales (Parrado, 1996).

Putnam (1975 citado en Parrado, 1996) introdujo el modelo del burócrata político para referirse a los funcionarios que ocupan los puestos superiores de la carrera administrativa. Este tipo de burócrata surge en contraposición al clásico que se orienta hacia los procedimientos y hacia la ley. El burócrata político es consciente de las demandas de la ciudadanía, no realiza una mera interpretación normativa sin tener en cuenta sus necesidades (Parrado, 1996). Se distinguen de las élites político/administrativas respecto de sus nombramientos; unos son funcionarios y los otros son de confianza política.

El concepto fue depurado por Aberbach, denominándose como “híbrido puro”, refiriéndose a personas que se sienten cómodas en los mundos tanto de la política como de la administración y que ayudarían a mediar entre ambas esferas (Aberbach y Rockman, 1988). Lo que caracteriza al híbrido puro es que integra el conocimiento técnico y la estrategia política. Debe obedecer los argumentos que le impone la racionalidad administrativa, pero debe saber amoldarlos a los fines últimos que se pretenden conseguir con la racionalidad política. El híbrido puro supone la convergencia de un político que burocratiza su proceder y de un burócrata que politiza sus actitudes (Parrado, 1996). A diferencia del burócrata político, el híbrido se orienta a los roles de las personas y puede ubicarse dentro del colectivo de las élites político/administrativas.

Las élites administrativas son un grupo de individuos con más recursos (económicos, culturales, entre otros), y que hacen uso de éstos para establecer y mantener un orden institucional, toman decisiones cruciales para sus organizaciones y las personas que las componen (Rouban, 2007; Emery et al., 2014). Estos burócratas jugarían un rol cuasipolítico, posicionándose como un actor de poder influyente en el proceso de formulación de políticas públicas, y no tan solo como un mero implementador o ejecutor de éstas (Araya, 2016).

Según Joignant (2011) es importante distinguir entre clases de agentes en un mismo campo, comprendiendo la distribución y eficacia de sus capitales, lo que implica una cierta competencia para ingresar a un determinado campo, permanecer en él y ganar el derecho de ocupar posiciones de dominación. Distingue, entonces, tres grupos de agentes: tecnócratas, *technopols* y dirigentes de partidos. Los tecnócratas tienen dos tipos de capital: por un lado, el capital tecnocrático pragmático, donde predominan recursos simbólicos de naturaleza racional; y por el otro, el capital tecnocrático político, que combina la militancia en un partido político con credenciales académicas relevantes. Los *technopols* son individuos que concentran dos tipos de capital simultáneamente: recursos técnicos (credenciales académicas de excelencia) y recursos políticos (posiciones políticas, individuales o colectivas, ostentadas antes de su primer nombramiento como ministro o subsecretario).

En Chile existen pocas referencias en las ciencias sociales a los burócratas de nivel medio/alto como agentes de influencia en las decisiones gubernamentales (Araya, 2016), siendo principalmente el foco de estudio las autoridades políticas, como ministros y subsecretarios (González-Bustamante y Garrido-Vergara, 2018; Joignant, 2011; Jofré y Villar, 2023; Olivares et al., 2015).

### **Personal y Asesores Políticos de Autoridades**

Asesores políticos, asesores ministeriales, asesores especiales, entre otros, son diversos los nombres que recibe el personal que actúa entre la política y la administración. Se define a los asesores ministeriales como personas designadas para servir a una autoridad individual, reclutadas según criterios políticos, en una posición que es temporal (Hustedt et al., 2017).

Agregan que, definirlos como actores reclutados según criterios políticos, y no por mérito, los distingue del resto de las funcionarias

y los funcionarios públicos. Los criterios políticos no se refieren necesariamente a aspectos político/partidistas, sino que incluyen la confianza personal, dada la cercanía con el ministro en particular. De esta cercanía se deduce que la posición de asesor ministerial es temporal, en el sentido de que éstos dejan sus puestos cuando sus ministros así lo deciden, o cuando dejan el cargo. Cabe señalar que en algunos sistemas, los mandatos de los asesores ministeriales están formalmente vinculados a los de los ministros a los que sirven, mientras que en otros sistemas políticos no existen tales regulaciones (Hustedt et al., 2017). A su vez, si bien sus nombramientos tienen un estatus legal y formal, sus responsabilidades son ambiguas. Esto, a menudo es deliberado, teniendo, además, una baja exposición pública (Albareda et al., 2023; Staronova y Rybař, 2023).

El fin último de los asesores es maximizar el liderazgo de la autoridad, e incluso del éxito del gobierno (Arana, 2012; Albareda et al., 2023; Hustedt et al., 2017; Spicer y Chatha, 2024). Para ello, ejecutan funciones muy variadas, que la literatura ha resumido en: gestión de la información, recolectar, procesar y distribuir información objetiva y precisa, de temas claves; asesoramiento político, aconsejar a la autoridad en materia política, ofreciendo contrapesos a visiones alternativas; coordinación y redes sociales, servir de enlace, gestionar relaciones partes interesadas y manejar la agenda de la autoridad; diseñar y coordinar políticas; representar a la autoridad en situaciones que prefiere evitar; apoyo administrativo, dar soporte en labores comunes de los organismos; gestión de medios, lo cual ha cobrado relevancia en el contexto actual, relevando el rol de los/as asesores/as de prensa (Johansson, 2024).

Es importante destacar el rol de soporte intelectual que cumplen para la autoridad, ya que los ayudan a tomar decisiones complejas y/o estratégicas en el desarrollo de sus funciones, por esto es relevante que el grupo de asesores y asesoras que rodea a la autoridad sea diverso,

tanto en experiencias profesionales como personales, para evitar así el *group think* o pensamiento de grupo sin pensamiento crítico (Arana, 2023).

Por su parte, parte del debate y de los cuestionamientos clásicos hacia el personal político, radica en su calificación, profesionalización y niveles de experiencia, sin embargo, hallazgos en investigaciones recientes sugieren que el personal político tiene experiencia laboral previa que complementa sus altos niveles de educación (Spicer y Chatha, 2024).

Con relación al género, se ha sugerido ciertos patrones en el reclutamiento de los gabinetes y equipos de asesores en América Latina, estableciéndose una inserción simbólica, para cumplir reglas de inclusión y teniendo las mujeres una influencia limitada, al no formar parte de carteras de alto prestigio (Escobar-Lemmon y Taylor-Robinson, 2005; Taflaga y Kerby, 2019).

Una línea de investigación reciente sobre asesores políticos aborda sus desafíos desde la perspectiva de la gestión, considerando la inseguridad laboral, la falta de claridad de roles, la ausencia de capacitación y el desequilibrio entre la vida laboral y personal. Se propone mejorar su eficacia mediante apoyo práctico, retroalimentación constructiva, gestión de la carga de trabajo y una cultura laboral positiva. Además, se ha planteado la creación de una Oficina de Apoyo al Personal Político con fondos públicos para profesionalizar su labor y mejorar la eficacia gubernamental (Lees-Marshment, 2025).

## **Diseño Metodológico**

Considerando la poca existencia de estudios con foco en los burocratas de nivel medio/alto en Chile, de manera exploratoria y descriptiva, este artículo busca analizar la configuración de los equipos de asesores de los ministros y subsecretarios en el gobierno de Gabriel

Boric, reconociendo su composición y describiendo las funciones y tareas que realizan.

Para cumplir con los objetivos de la investigación se empleó una base de datos construida a partir de la información publicada por cada organismo público en la sección de transparencia activa en sus respectivos sitios web, considerando el universo completo de ministerios y subsecretarías del sector público chileno<sup>1</sup>.

En los casos en los que la información requerida no se encontró disponible, se requirió a los servicios a través de solicitudes de información pública en sus portales de transparencia. Se efectuaron 10 requerimientos que fueron respondidos satisfactoriamente.

El criterio establecido para la obtención de datos fue un periodo de tres meses posteriores al nombramiento de la respectiva autoridad. De este modo, se aseguraría que, tras esa cantidad de tiempo, los equipos ya estarían conformados. Al respecto, el periodo de corte de la información fue abril de 2025. Así, la data de cuatro ministros y seis subsecretarios no fue considerada, ya que abarcaron los meses de junio, julio y agosto de esa anualidad.

El número de autoridades nombradas en el periodo de Gabriel Boric analizadas en este estudio se detalla en la Tabla 1 junto al universo total de puestos de trabajo en análisis.

**Tabla 1. Número de ministros, subsecretarios y puestos de trabajo en análisis**

Autoridad	Nº	Nº de puestos de trabajo
Ministros	44	826
Subsecretarios	76	770
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>1.596</b>

*Fuente:* Elaboración propia a través de los datos dispuestos en [www.gob.cl](http://www.gob.cl).

1 No considera al Ministerio de Seguridad Pública y sus respectivas subsecretarías, las cuales comenzaron a funcionar de manera oficial el 1 de abril de 2025 y al momento del desarrollo de investigación no cumplía el criterio de los 3 meses de conformación del Gabinete Ministerial.

Considerando los datos obtenidos, el resumen de los atributos y características de quienes componen los gabinetes se detalla en la Tabla 2:

**Tabla 2. Definición de atributos y características**

Atributo o característica	Definición
Sector	Sector de gobierno al que corresponde el servicio.
Servicio	Identificación del ministerio o subsecretaría correspondiente.
Cargo_autoridad	Identificación si corresponde a un ministro o subsecretario.
Nombre_autoridad	Nombre de la autoridad correspondiente.
Año	Identificación del año en el cual se consulta la información.
Mes	Identificación del mes en el cual se consulta la información.
Nombre	Nombre del personal correspondiente.
Sexo	Identificación del sexo del personal. Esta variable se construyó a partir del nombre.
Calidad_jurídica	Tipo de contratación del personal: planta, a contrata u honorarios.
Estamento	Estamento al cual pertenece el personal de planta y a contrata: directivo, profesional, técnico, administrativo o auxiliar. Sin embargo, los servicios también declaran los estamentos “experto” y “servicio exterior”. Para los honorarios no aplica estamento.
Cargo	Identificación del cargo del personal.
Cargo_corregido	Definición de cargos “genéricos” a partir de la agrupación de los diversos cargos declarados por los servicios (ejemplo: jefe de gabinete, asesor jurídico, analista, etc.).
Grado	Identificación del grado asignado al personal de planta y a contrata. Los honorarios declarados no tienen grado.
Calificación_profesión	Identificación de la calificación profesional del personal.
Formación	Definición de formación del personal a partir de la agrupación de las diversas calificaciones profesionales declaradas por los servicios.
Región	Región de desempeño del personal.

Asignaciones_especiales	Registro si el personal percibe o no funciones críticas.
Experto_DL1608	Registro si se trata de personal contratado como experto del Decreto Ley 1.608, de 1976.
Remuneración_bruta_mensualizada	Monto de la remuneración bruta mensualizada que percibe el personal. Para el personal a honorarios, considera el monto total de sus honorarios.
Unidad_monetaria	Unidad monetaria de la remuneración bruta mensualizada: pesos chilenos o dólares estadounidenses.
Fecha_inicio	Fecha de inicio en el cargo del personal.
Fecha_término	Fecha de término en el cargo del personal.

*Fuente: Elaboración propia.*

Adicionalmente, se estableció el registro de todos los documentos (Tabla 3) que dan cuenta de las funciones y tareas que ellos declaran realizar. Esta base contiene el listado total de ministerios y subsecretarías, si se definen sus funciones, y si realiza o no las labores que fueron identificadas a partir de la revisión de toda la información.

**Tabla 3. Registro de documentos**

Contenido de la base de datos	Definición
Tipo de acto administrativo	Corresponde a una ley, decreto ley, decreto con fuerza de ley, decreto o resolución exenta.
Identificación del acto administrativo	Número y año del acto administrativo correspondiente.
Declara gabinete	Señala si el acto administrativo declara la existencia de un gabinete para el servicio (si o no).
Declara funciones	Señala si el acto administrativo declara las funciones del gabinete en caso de que se haya declarado gabinete (si o no).

*Fuente: Elaboración propia.*

## **Algunos Elementos De Contexto**

### **Sobre La Organización De La Administración Pública Chilena**

La Constitución de la República de Chile establece que el gobierno y la administración del Estado corresponden al Presidente, quien es el Jefe del Estado, y señala que los Ministros son sus colaboradores directos e inmediatos. Agrega, que una ley orgánica constitucional determinará la organización básica de la Administración Pública, por ende, los Ministerios son los órganos superiores de colaboración del Presidente de la República en las funciones de gobierno y administración de sus respectivos sectores, los que corresponden a los campos específicos de actividades en que deben ejercer dichas funciones (Ley 18.575, 2001).

En cada uno de los ministerios hay una o más subsecretarías, cuyos jefes superiores son los Subsecretarios, quienes tienen el carácter de colaboradores inmediatos de los Ministros, y les corresponde coordinar la acción de los órganos y servicios públicos del sector, actuar como ministros de fe, ejercer la administración interna del ministerio y cumplir con las demás funciones que señale la ley (Ley 18.575, 2001).

### **Empleo Público en Chile**

En el sector público la relación laboral no nace de un contrato, sino que es de carácter estatutario. El estatuto más extendido en el sector público chileno es el Estatuto Administrativo (EA) contenido en la Ley N° 18.834, por él se rigen la mayoría de los funcionarios del gobierno central, incluidos los ministerios, las subsecretarías y una buena parte de los servicios públicos.

### **Sistemas De Remuneraciones En El Sector Público Chileno**

El sistema remuneratorio de más amplia cobertura en el sector público, que abarca la mayor parte del gobierno central —comprendiendo

a las autoridades políticas, al personal de los organismos bajo su dependencia y la mayoría de los servicios públicos —, es la Escala Única de Sueldos, la que comenzó a regir con el Decreto Ley 249 de 1974, del Ministerio de Hacienda.

### **Instructivo Presidencial Sobre el Buen Uso de los Recursos Fiscales de 2022**

El instructivo del 25 de marzo de 2020, emitido 14 días después de iniciado el periodo presidencial de Gabriel Boric, tuvo por objeto establecer reglas de buen uso de los recursos públicos en la Administración Central del Estado, con el objeto de fortalecer la probidad, transparencia y responsabilidad fiscal.

En el caso de contratos de prestación de servicios a honorarios de personas que trabajan en gabinetes del Presidente, Ministros y Subsecretarios, los montos brutos mensuales de sus honorarios considerarán el nivel académico y experiencia laboral, y no podrán superar el 65% de la remuneración bruta mensual del correspondiente Subsecretario.

Además, se deberá incorporar una cláusula en el contrato a honorario que deje constancia de su pertenencia al gabinete.

Con relación a la sección de transparencia activa, los contratos de prestación de servicios de personas que trabajan en gabinetes deberán incluir una breve descripción de las funciones asignadas y el gabinete en el que se desempeña de manera expresa.

Finalmente, la Dipres podrá autorizar la contratación de honorarios cuya renta bruta mensual sea mayor a los límites establecidos, previo a solicitud fundada de la respectiva autoridad.

## **Resultados**

En relación con los asesores de ministros y subsecretarios en Chile, se presentan los siguientes resultados:

**Tabla 4. Número de puestos de trabajo en gabinetes de ministerios y subsecretarías por calidad jurídica y sexo**

Calidad Jurídica	Mujeres	Hombres	Total
Planta	66	66	132
Contrata	478	399	877
Honorarios	312	275	587
<b>Total</b>	<b>856</b>	<b>740</b>	<b>1.596</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Para el periodo estudiado, se observa un total de 1.596 registros de puestos de trabajo en gabinetes de ministerios y subsecretarías.

Al respecto, los gabinetes están compuestos por personas de ambos sexos en equilibrio, quienes se desempeñan en todas las calidades jurídicas, donde 2 de cada 3 son considerados funcionarios/as públicos/as, es decir, que lo hacen en calidad de planta o a contrata, mientras que el otro tercio sirve bajo la modalidad de honorarios.

La relación entre el estamento y el sexo de los puestos de trabajo se advierte en la Tabla 5.

**Tabla 5. Número de puestos de trabajo por estamento y sexo**

Estamento	Mujeres	Hombres	Total
Directivo	23	28	51
Profesional	331	266	597
Técnico	38	7	45
Administrativo	100	115	215
Auxiliar	6	14	20
Experto	24	18	42
Servicio Exterior	22	17	39
No aplica	312	275	587
<b>Total</b>	<b>856</b>	<b>740</b>	<b>1.596</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

El estamento profesional representa el 37% de registros, mientras que el administrativo, que le sigue, un 13%. En paralelo, los

honorarios, que representan un tercio del total de los registros, no son considerados parte de un estamento específico, ya que constituyen una modalidad de contratación diferente.

En cinco de los ocho estamentos declarados por los servicios, donde se incluye al personal a honorarios, la participación de mujeres es mayor a la de hombres. Sin embargo, se evidencia una falta de representación en puestos de liderazgo ocupados por mujeres, existiendo una subrepresentación en puestos directivos.

La distribución de estamentos evidencia que, a pesar del cese de la autoridad, existe un grupo que permanece en el tiempo, el cual sostiene y brinda continuidad a la estructura del gabinete. Este grupo está compuesto por dos tipos de trabajadores: profesionales que se especializan en las tareas que ejecutan los gabinetes; y por estamentos técnicos, administrativos y auxiliares, quienes ejercen principalmente funciones administrativas y de soporte.

El análisis de la formación de las personas, de acuerdo con su calidad jurídica, se observa en la Tabla 6.

**Tabla 6. Nivel de estudios por calidad jurídica**

Nivel de estudios	Plantas y Contratas	Honorarios	Total
Profesional	670	435	1.105
Educación Media	175	34	209
Técnico	112	52	164
Licenciatura	30	15	45
No indica	17	24	41
Superior incompleta	3	27	30
Educación Básica	2	-	2
<b>Total</b>	<b>1.009</b>	<b>587</b>	<b>1.596</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

El 69% de los puestos de trabajo son desempeñados por personas con estudios superiores completos. Si se incorpora a quienes cuentan con licenciaturas, técnicos y estudios superiores incompletos —bachilleres, egresados y estudiantes universitarios—, se obtiene un 84%. Respecto de los honorarios, el 74% corresponde a profesionales, y el 90% cuenta con estudios superiores.

El tamaño de los gabinetes por sector, contando la cantidad total de puestos de trabajo que los componen, se desglosa en la Tabla 7.

**Tabla 7. Cantidad de puestos de trabajo en gabinetes de ministerios y subsecretarías**

Sector	Nº puestos de trabajo
Salud	209
Educación	199
Interior y Seguridad Pública	145
Bienes Nacionales	113
Desarrollo Social y Familia	88
Secretaría General de Gobierno	31
Defensa Nacional	56
Economía, Fomento y Turismo	46
Justicia y Derechos Humanos	90
Secretaría General de la Presidencia	42
Relaciones Exteriores	90
Transportes y Telecomunicaciones	56
Trabajo y Previsión Social	45
Culturas, Artes y Patrimonio	93
Hacienda	20
Obras Públicas	67
Vivienda y Urbanismo	45
Energía	24

Deporte	23
Minería	16
Agricultura	23
Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	51
Medio Ambiente	13
Mujer y la Equidad de Género	11
<b>Total</b>	<b>1.596</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Salud, Educación, e Interior y Seguridad Pública concentran el 38% de los puestos de trabajo.

En promedio, los gabinetes de ministerios y subsecretarías del presidente Boric están integrados por 67 personas, aumentando el tamaño de sus predecesores.

Al comparar el tamaño de los gabinetes de ministerios y subsecretarías se observa una simetría en ambos tipos de organismo, lo que podría interpretarse como la búsqueda de equilibrio entre conducción política y lo operativo/funcional, para llevar a cabo el programa de gobierno.

Mientras que al revisar el lugar geográfico de desempeño de los puestos de trabajo, se aprecia que casi la totalidad de ellos (98%) tienen lugar en la Región Metropolitana. No obstante, se registran 32 plazas en distintas regiones del país, incluyendo 1 registro en el extranjero correspondiente al Ministerio de Relaciones Exteriores. Lo anterior da cuenta y es un reflejo de los niveles de centralismo en Chile.

El análisis de las remuneraciones de este personal se presenta en la Tabla 8.

Tabla 8. Remuneraciones brutas de gabinetes de ministerios y subsecretarías por sector

Sector	Monto total (\$)
Salud	539.331.836
Educación	500.004.873
Interior y Seguridad Pública	478.081.832
Justicia y Derechos Humanos	307.388.428
Desarrollo Social y Familia	303.309.409
Bienes Nacionales	274.865.399
Culturas, Artes y Patrimonio	258.495.060
Relaciones Exteriores	245.357.056
Obras Públicas	185.892.245
Defensa Nacional	183.641.058
Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	169.929.951
Vivienda y Urbanismo	156.880.862
Transportes y Telecomunicaciones	151.046.580
Secretaría General de la Presidencia	145.861.717
Trabajo y Previsión Social	122.978.208
Economía, Fomento y Turismo	114.733.514
Secretaría General de Gobierno	80.070.107
Energía	78.625.211
Agricultura	75.817.117
Hacienda	73.033.559
Deporte	70.111.516
Minería	53.745.904
Medio Ambiente	40.412.546
Mujer y la Equidad de Género	27.350.291
<b>Total</b>	<b>4.636.964.279</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Los sectores correspondientes a Salud, Educación e Interior y Seguridad Pública concentran el 32% del total de remuneraciones y honorarios brutos enterados a este personal. A su vez, si se consideran los tres sectores siguientes —Justicia y Derechos Humanos, Desarrollo Social y Familia, y Bienes Nacionales— se advierte que seis sectores concentran más de la mitad del total de esas rentas.

Luego, en la parte baja de la Tabla 9 figuran los sectores de Minería, Medio Ambiente, y Mujer y Equidad de Género, evidenciando una correlación con los gabinetes con menor cantidad de puestos de trabajo.

**Tabla 9. Promedio de remuneraciones brutas de gabinetes de ministerios y subsecretarías por sector**

Sector	Promedio remuneraciones brutas (\$)
Hacienda	3.651.678
Vivienda y Urbanismo	3.486.241
Secretaría General de la Presidencia	3.472.898
Desarrollo Social y Familia	3.446.698
Justicia y Derechos Humanos	3.415.427
Minería	3.359.119
Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	3.331.960
Interior y Seguridad Pública	3.297.116
Agricultura	3.296.396
Defensa Nacional	3.279.305
Energía	3.276.050
Medio Ambiente	3.108.657
Deporte	3.048.327
Culturas, Artes y Patrimonio	2.779.517
Obras Públicas	2.774.511
Relaciones Exteriores	2.756.821
Trabajo y Previsión Social	2.732.849
Transportes y Telecomunicaciones	2.697.260
Secretaría General de Gobierno	2.582.907
Salud	2.580.535
Educación	2.512.587
Economía, Fomento y Turismo	2.494.207
Mujer y la Equidad de Género	2.486.390
Bienes Nacionales	2.432.437
<b>Total</b>	<b>3.012.496</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Respecto del promedio de rentas brutas, se observa que en 13 de los 24 sectores se perciben, en promedio, montos sobre los \$3.000.000 mensuales. Asimismo, es posible advertir que la diferencia entre el promedio superior e inferior —Hacienda y Bienes Nacionales, respectivamente— es de casi \$1.200.000.

Se comparan los promedios de remuneraciones brutas con los honorarios brutos por cada sector de gobierno (Tabla 10).

**Tabla 10. Diferencias en el promedio de remuneraciones y honorarios brutos por sector**

Sector	Promedio Remuneraciones brutas (\$)	Promedio Honorarios brutos (\$)	Diferencias (\$)
Agricultura	4.318.315	2.751.373	1.566.941
Bienes Nacionales	2.265.978	2.649.853	-383.874
Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	3.379.700	3.158.359	221.341
Culturas, Artes y Patrimonio	2.799.878	2.705.199	94.679
Defensa Nacional	3.524.745	2.761.152	763.593
Deporte	4.086.733	2.380.780	1.705.953
Desarrollo Social y Familia	3.674.316	2.338.958	1.335.357
Economía, Fomento y Turismo	2.509.024	2.487.037	21.987
Educación	2.360.417	2.799.284	-438.867
Energía	3.259.499	3.458.121	-198.622
Hacienda	3.828.078	3.324.077	504.001
Interior y Seguridad Pública	3.403.897	3.188.852	215.045
Justicia y Derechos Humanos	3.620.193	2.468.386	1.151.806
Medio Ambiente	3.032.794	3.361.536	-328.742
Minería	3.809.934	2.367.325	1.442.609
Mujer y la Equidad de Género	2.393.145	2.735.043	-341.897
Obras Públicas	2.703.990	2.861.487	-157.497
Relaciones Exteriores	2.806.845	2.170.824	636.021
Salud	3.001.567	2.065.443	936.123
Secretaría General de Gobierno	2.691.624	2.450.893	240.730
Secretaría General de la Presidencia	3.907.400	2.994.946	912.453
Trabajo y Previsión Social	2.438.330	2.990.554	-552.224

Transportes y Telecomunicaciones	2.239.934	3.459.472	-1.219.538
Vivienda y Urbanismo	3.720.549	3.330.036	390.513
<b>Total</b>	<b>3.157.370</b>	<b>2.802.458</b>	<b>354.912</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Lo primero que se advierte es que el promedio de las rentas que percibe el personal de planta y a contrata supera en casi \$350.000 al promedio de honorarios.

De los 24 sectores de gobierno, en un tercio de ellos el promedio de los honorarios brutos supera al promedio de las rentas que percibe el personal de planta y a contrata. Las diferencias más cuantiosas se aprecian en Transportes y Telecomunicaciones, bordeando el \$1.200.000. En las demás áreas las diferencias oscilan entre \$150.000 y \$550.000.

Por su parte, en el grupo donde el promedio de ingresos de los funcionarios supera al de los honorarios, las diferencias son muy disímiles. En Deporte, los funcionarios ganan en promedio, \$1.700.000 más que los honorarios, mientras que, en Agricultura, Minería, Desarrollo Social y Familia y Justicia y Derechos Humanos, las diferencias varían entre \$1.150.000 y \$1.550.000.

Por último, se advierte que en apenas dos sectores —Cultura, Artes y Patrimonio, y Economía, Fomento y Turismo—, las diferencias son menores a \$100.000, lo que los hace casi equivalentes.

En relación con la cantidad de personas que se desempeñan en los diferentes gabinetes, los más numerosos, y también los más onerosos en términos totales, corresponden a los sectores de Salud, Interior y Seguridad Pública y Educación, representando el 35% del total de puestos de trabajo. Coincide en que todos son ministerios de alta connotación social. Por una parte, en Chile, Interior es el órgano que lidera la articulación política del gobierno, sin perjuicio del rol que desarrolla el comité político de ministros en esta materia. Y por otra, Salud y Educación son dos sectores muy importantes para la población

y que históricamente han sido muy demandados. Cada uno en su rol, tiene la responsabilidad sobre el sistema público de salud y educación, respectivamente, y de formular e implementar las políticas públicas que resuelvan las problemáticas que exige la población. Además, ambas áreas presentan estructuras burocráticas complejas y altamente organizadas, que emplean a una gran cantidad de personas y gestionan, igualmente, una gran cantidad de recursos.

Lo que sí es posible reconocer, es que los cargos con mejores niveles de ingresos no necesariamente se encuentran en los ministerios más políticos.

El análisis de los cargos declarados en los sitios de transparencia activa de cada servicio, se establecen en la Tabla 11.

**Tabla 11. Promedio de remuneraciones brutas por cargo**

Cargo	Promedio Rem. Bruta (\$)
Jefe Jurídico	6.152.965
Jefe de Gabinete	5.635.257
Jefe de Asesores	4.967.372
Auditor	4.652.241
Asesor Jurídico	4.076.211
Jefe de Comunicaciones	4.036.188
Jefe de Auditoría	3.966.476
Encargado	3.962.237
Jefe de Control de Gestión	3.813.817
Asesor	3.712.316
Asesor de Comunicaciones	3.477.730
Asesor Experto	3.406.321
Jefe Asuntos Internacionales	3.399.852
Embajador	3.323.466
Jefe Administrativo	3.270.931
Profesional	3.122.068
Coordinador	2.961.678

Asesor a Honorarios	2.717.622
Fotógrafo	2.698.568
Analista	2.531.964
Secretario	2.358.193
Asistente	2.328.871
Conductor	1.453.580
Técnico	1.323.552
Estafeta	1.250.543
Administrativo	1.222.455
Cocinero/Repostero	1.044.993
Auxiliar	994.341
<b>Total</b>	<b>2.907.188</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Las rentas más altas se concentran en diversas jefaturas, destacando los jefes jurídicos, de gabinete, de asesores, de comunicaciones, auditor, y asesor jurídico, todos con rentas promedios superiores a los \$4.000.000.

Luego, en un segundo grupo, es posible identificar a algunas otras jefaturas y distintos grupos de profesionales que perciben rentas promedio que varían entre los \$2.000.000 y \$4.000.000.

Es posible reconocer un grupo cuyas rentas son menores a \$1.5000.000, compuesto por técnicos, administrativos y auxiliares.

Resalta del estudio que la relación de cargos y remuneraciones brutas para los/as funcionarios/as públicos/as está estrechamente vinculada a la clasificación por estamentos, siendo fácilmente identificable los grupos de directivos, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares junto a sus correspondientes niveles de renta.

### **Cumplimiento del Instructivo Presidencial**

En relación con las instrucciones del Pdte. Gabriel Boric, —en que instruye, entre otras cosas, que la contratación a honorarios deberá sujetarse estrictamente a los montos máximos señalados, agregando,

además, que los topes estarán determinados en función del nivel académico y de los años de experiencia laboral de la persona a contratar—, se advierten algunas excepciones (8 casos) donde no se cumple con el monto máximo dado por el instructivo, pero son muy pocas en relación con el total de servidores que se desempeñan en esa modalidad como para sostener que hay un incumplimiento. Ahora bien, es menester aclarar que no es posible determinar cabalmente el cumplimiento de este documento, toda vez que conjuga nivel académico y años de experiencia laboral, aspectos que no son posibles de determinar a partir de la información publicada en los portales de transparencia activa de los servicios. Además, tampoco se tuvieron a la vista las excepciones autorizadas por Dipres que permiten la contratación de honorarios cuya renta mensual sea superior a los límites señalados en la instrucción.

Finalmente, sobre este punto es necesario precisar que el análisis de información sólo considera al personal a honorarios que declara desempeño en los gabinetes, por lo que podría haber otros contratados a honorarios en otras dependencias del servicio, que escapen a la instrucción y que no hayan sido identificados debido a la metodología empleada.

### **Funciones y Tareas que Realizan los Gabinetes Ministeriales y de Subsecretarías**

Sobre las funciones y tareas que realizan los equipos de asesores de los gabinetes ministeriales y de subsecretarías del gobierno del presidente Gabriel Boric (Tabla 12), es posible señalar que, de un total de los 63 servicios observados, 30 declaran formalmente sus funciones y tareas encomendadas, lo que representa menos de la mitad.

**Tabla 12. Funciones de los gabinetes agrupadas y cantidad de servicios que las declaran**

<b>Función declarada</b>	<b>N° servicios que declaran la función</b>	<b>Principales hallazgos</b>
		Declarada por todos los servicios.
Apoyo a funciones del servicio y la autoridad	30	Disponer de los recursos necesarios para la realización de las tareas encomendadas a las divisiones, departamentos y unidades en general.
		Función de asesoría directa a la autoridad.
Coordinación interna del servicio	25	Coordinar actividades o funciones que la autoridad instruya hacia las distintas dependencias.
		Coordinación de las diversas áreas asesoras de la autoridad.
Auditoría y control interno	11	Tareas de supervigilancia de las labores de las demás dependencias del servicio, mediante la elaboración, ejecución y evaluación de los planes de auditoría.
Relaciones interinstitucionales	11	Conducción de las relaciones del servicio y de la autoridad para con los servicios dependientes, así como con otros órganos con los que se relaciona.
		En algunos casos considera la conducción de las relaciones internacionales que pueda tener el servicio.
Gestión de agenda	8	Manejo de los asuntos, compromisos y/o quehaceres de la autoridad a la que sirve el gabinete.
		Radicada en unidades especializadas.
Gestión de comunicaciones	7	Estrategia de comunicación de la autoridad a nivel externo e interno.
		Conducción de las relaciones públicas del jefe de servicio y la relación con actores relevantes en el sistema político.
		Incluye el manejo de la imagen de la autoridad y las redes sociales del servicio.
Planificación estratégica y/o control de gestión	7	Desarrollo de la estrategia institucional del servicio, la definición de su quehacer y los objetivos que declara para cumplir su misión.
Otras	6	Los gabinetes deberán cumplir con todas las demás funciones que les encomiende la autoridad.
Gestión de información sensible	4	Manejo de información sensible que es fundamental para los fines del servicio y su correcto funcionamiento.

Apoyo administrativo	3	Disposición de labores de secretaría y gestión documental que ayudan al correcto funcionamiento del servicio, mediante la gestión de los recursos físicos.
Control presupuestario del servicio	3	Control que ejerce la autoridad sobre el proceso presupuestario del servicio ya que el gabinete pre aprueba el presupuesto anual, y asesora a la autoridad respecto de los ítems de ingresos y gastos y la inversión de fondos.
Transparencia	3	Cumplimiento de las obligaciones que impone la aplicación de la ley N° 20.285, sobre acceso a la información pública.
Atención de usuarios	3	Administrar los canales de atención de público, y gestionar los requerimientos y consultas que las personas u organizaciones interesadas realizan al servicio.
Asesoría jurídica	2	Asesorar a la autoridad en las materias jurídicas sometidas a su conocimiento, la elaboración de diversos actos administrativos, manejo de la agenda legislativa y la tutela técnica y coordinación de las demás unidades jurídicas dependientes del servicio, incluyendo la relación con otros como la Contraloría General de la República.

*Fuente: Elaboración propia.*

Las funciones que declaran los servicios para sus gabinetes son diversas y abarcan distintas áreas, siendo la más relevante y transversal el apoyo directo al quehacer de la autoridad, mediante la coordinación interna de las divisiones y las unidades operativas, la ejecución de labores de control interno y supervisión, y la gestión de las comunicaciones, imagen y agenda de la autoridad. Sin embargo, también se reconocen otras labores importantes, como dirigir las relaciones con otras autoridades e instituciones, sean nacionales o internacionales, elaborar, implementar y evaluar el plan estratégico del servicio, atender los requerimientos de transparencia que se soliciten, asesorar jurídicamente a la autoridad, coordinar la atención de usuarios, entre otras.

## Conclusiones

Esta investigación ha buscado avanzar en conocer de manera exploratoria la configuración de equipos de asesores de ministros y subsecretarios durante el gobierno de Gabriel Boric, a partir de un diseño de investigación que analiza descriptivamente al personal que los compone y las funciones que realizan.

Estos equipos cuentan con una participación equilibrada de mujeres y hombres, no obstante, se constata que las primeras están subrepresentadas en cargos directivos. También se acredita que dos tercios son plantas y contratas y que los demás son honorarios. En este sentido, no es correcto el juicio que todos son designados discrecionalmente, ya que es posible que gran parte de estos servidores y servidoras sean funcionarios/as de carrera, y que, en el caso de los honorarios, presten servicios de forma permanente durante años.

Con relación a la formación de este personal, tres cuartos de los puestos de trabajo son desempeñados por profesionales o personas que tienen a su haber estudios superiores de algún tipo, lo que Joignant (2011) sugiere como un capital de la élite burocrática y desmitifica, en parte, que no tengan preparación académica.

En la composición de los equipos de asesores y asesoras, se presume que las autoridades, en función del criterio de confianza política, nombran a los/las funcionarios/as que colaborarán con ellos directamente. Este tipo de designaciones realizadas bajo el criterio de confianza política es el ejemplo más claro de politización funcional, puesto que, los gabinetes son órganos políticos por excelencia, que se colocan fuera de la jerarquía administrativa, en un plano horizontal, y son ocupados por cuadros funcionarios de confianza.

No obstante, es posible reconocer en estas estructuras a funcionarios/as públicos/as de carrera, lo que quiere decir que ingresaron por mecanismos conocidos y reglados, y no por una designación discrecional

de la autoridad; por lo tanto, se sostiene que los gabinetes tienen una composición mixta de trabajadores y trabajadoras.

Lo anterior evidencia que, a pesar del cese de la autoridad, existe un grupo que permanece en el tiempo, el cual sostiene y brinda continuidad a la estructura del gabinete y a la gobernanza institucional.

En cuanto a las rentas que perciben, no es posible reconocer un criterio o atributo que defina que un gabinete es más oneroso que otro *per se*. En este sentido, sería de interés estudiar si existe una relación entre los costos de los gabinetes y las áreas priorizadas por el programa de gobierno.

Respecto del instructivo presidencial que limita la contratación a honorarios en el sector público, en términos generales se cumple. Si bien, no es una institucionalización de estos equipos, se reconoce que este tipo de herramientas ha permitido regular ciertos aspectos del personal de confianza que asesora a autoridades, respondiendo, en parte, a la gestión de riesgos asociados y a una demanda ciudadana por mayor transparencia y mejor gestión por parte de las autoridades políticas.

Con relación a las funciones, se evidencia que los equipos de asesores cumplen diversos roles, no habiendo un estándar para ministerios y subsecretarías. Debido a que la organización interna es potestad de cada autoridad, las funciones van a depender de los intereses y necesidades de ésta.

Destaca que hay ministerios y subsecretarías que no tienen formalizadas estas estructuras ni declaradas sus funciones, lo cual es un riesgo que propicia la opacidad, que a su vez puede aumentar los niveles de discrecionalidad y una interferencia no legítima del ámbito de la política en el de la administración.

En base a la evidencia que surge del presente estudio, se recomienda dilucidar la denominada zona híbrida en la que se desempeñan los asesores de gobierno mediante la aplicación de reglas que los definan,

que establezcan sus mecanismos de ingreso y cese, que les confieran responsabilidad administrativa, que delimiten las prerrogativas con las que se desempeñan y que determinen las incompatibilidades a las que puedan estar sujetos. Además, se propone revisar los sistemas de retribución económica a través de los cuales estas personas son remuneradas. Si bien se reconoce un esfuerzo en hacer más eficiente, eficaz y transparente el uso de los recursos públicos, la modalidad de contratación a honorarios permite un espacio de arbitrariedad a la hora de determinar las rentas que percibirán estos servidores dado que las reglas son laxas. En este sentido, la propuesta se inclina por limitar esos espacios de discreción a través de la regulación, donde las excepciones sean realmente excepciones, y debidamente fundadas.

Además, y siguiendo lo estudiado recientemente en la materia, se hace necesario explorar cómo la administración pública chilena puede gestionar este tipo de personal. Lo cual tendría implicancias en futuras reformas al empleo público.

Finalmente, aparecen diversas áreas de interés para futuras investigaciones en la materia. Por ejemplo, estudiar los mecanismos de ingreso de los equipos de apoyo permitiría evaluar la discrecionalidad de los nombramientos y los niveles de influencia de los partidos políticos. Por su parte, analizar la composición mixta de los gabinetes -funcionarios de carrera y personal a honorarios-, investigando sus tiempos de desempeño y nivel de rotación laboral, información que es actualmente limitada, podría enriquecer el debate sobre empleo público. Por último, profundizar en las características y la incidencia de los asesores de autoridades permitiría realizar estudios comparados que aporten al conocimiento.

## Referencias

- Aberbach, J. D. y Rockman, B. A. (1988). Image IV Revisited: Executive and Political Roles. *Governance*, 1(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1988.tb00057.x>
- Albareda, A., Saz-Carranza, A., Van Acoleyen, M. y Coen, D. (2023). Lobbying the executive branch: Unpacking access to political heads, political advisers, and civil servants. *Business and Politics*, 25, 1-16. <https://doi.org/10.1017/bap.2022.22>
- Arana, I. (2012). ¿Quién le susurra al presidente? Asesores vs. ministros en América Latina. *Revista de Ciencia Política*, 50(2), 33-61.
- Arana, I. (2023). The Inner Circle of Presidents. *Estudios Internacionales*, 206, 81-109.
- Araya, J. (2016). La Burocracia Como Élite: El Eslabón Perdido En Los Estudios Sobre Elites Gubernamentales En Chile. *Revista de Gestión Pública*, V(2), 252-282. <https://doi.org/10.22370/rgp.2016.5.2.2222>
- Banco Mundial. (2025). *Chile: Efectos Distributivos de la Reforma Tributaria de 2014*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/496131468228282235/pdf/Chile-Efectos-distributivos-de-la-reforma-tributaria-2014.pdf>
- Cohen, N. y Sabah, Y. (2023). How the Permanent Senior Professional Staff Can Enable Policy Capacity in the Face of Political Instability: Insights from the Israeli Experience. *Public Performance & Management Review*, 46(4), 1001-1025. <https://doi.org/10.1080/15309576.2023.2190532>
- Cooper, C. (2015). Bureaucratic Identity and the Resistance of Politicization. *Administration & Society*, 1-23. <https://doi.org/10.1177/0095399715581046>
- Cooper, C. (2021). Politicization of the Bureaucracy across and within Administrative Traditions. *International Journal of Public Administration*, 44, 564-577 <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1739074>
- Emery, Y., Giauque, D. y Rebmann, F. (2014). The slow transformation of Swiss federal administrative elites. *International Review of Administrative Sciences*, 80(4), 687-708. <https://doi.org/10.1177/0020852314533452>
- Escobar-Lemmon, M. y Taylor-Robinson, M. (2005). Women Ministers in Latin American Government: When, Where, and Why? *American Journal Of Political Science*, 49(4), 829-844. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2005.00158.x>
- González-Bustamante, B. y Garrido-Vergara, L. (2018). Socialización, trayectorias y poscarrera de ministros en Chile, 1990-2010. *Política y Gobierno*, XXV(1), 31-64.
- Guo, S.Y. (2019). Political-Administrative Dichotomy: Its Sources, Logic and Debates. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 356-368. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.73030>
- Hustedt, T., Kolltveit, K. y Houlberg Salomonsen, H. (2017). Ministerial advisers in executive government: Out from the dark and into the limelight. *Public Administration*, 95, 299-311. <https://doi.org/10.1111/padm.12329>
- Inda, G. (2021). Itinerarios teóricos sobre burocracia y política: de la tensión weberiana a las soluciones de compromiso. *Desafíos*, 33(2), 1-33. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.8553>
- Jofré, H. y Villar Mena, N. (2023). Integrantes del Centro de Gobierno en Chile: Trayectorias, Capitales y características (1990-2022). *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 21(40), 86-110. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2023.70221>
- Johansson, K.M. (2024). I am the gatekeeper: why and how ministerial media advisers have been empowered. *Frontiers in Political Science*, 6, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1441629>

- Joignant, A. (2009).** *El estudio de las élites: Un estado del arte* (Documento de trabajo N°1). Serie de Políticas Públicas UDP.
- Joignant, A. (2011).** Tecnócratas, technopols y dirigentes de partido: tipos de agentes y especies de capital en las elites gubernamentales de la Concertación (1990-2010). *Notables, tecnócratas y mandarines. Elementos de sociología de las élites en Chile (1990-2010)*, 49-76.
- Kim, H., Jung, H. y Kim, S. Y. (2021).** Does politicization influence senior public officials' work attitudes? Different forms and effects of politicization in the civil service. *Public Management Review*, 24(7), 1100-1123. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1883099>
- Lees-Marshment, J. (2025).** Professionalizing the management of political advisers. *Public Money & Management*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2540466>
- Ley 18.575 de 2001.** Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, Organica Constitucional de Bases Generales de la Administracion del Estado.13 de diciembre de 2000.
- Olivares, A. (2023).** Ministros, Gabinetes y la Gestión de las Políticas Públicas. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 21(20), 6-9. <http://doi.org/10.5354/0717-8980.2023.71387>
- Olivares, A., Baeza, J. y Dávila, M. (2015).** Los gabinetes ministeriales en la democracia chilena pos 1990: un caso de estabilidad, continuidad histórica y negociación inter-partidaria. *Documentos y Aportes En Administración Pública y Gestión Estatal*, 24, 7-32. <https://doi.org/10.14409/da.v0i24.4808>
- Ossandón, J. y Espinoza, N. (22 de agosto, 2022).** No solo Monsalve: 67 solicitudes para fichar funcionarios con "exención" de límites de remuneración. *Biobío Chile*. <https://www.biobiochile.cl/especial/bbcl-investiga/noticias/reportajes/2022/08/22/no-solo-monsalve-67-solicitudes-para-fichar-funcionarios-con-exencion-de-limites-de-remuneracion.shtml>
- Overeem, P. (2005).** The value of the dichotomy: Politics, administration, and the political neutrality of administrators. *Administrative Theory & Praxis*, 27(2), 311-329. <https://doi.org/10.1080/10841806.2005.11029490>
- Parrado, S. (1996).** *Las Élites de la Administración Estatal (1982-1991): Estudio General y Pautas de Reclutamiento*. Instituto Andaluz de Administración Pública.
- Peters, G. (1995).** *La Política de la burocracia* (4ta Edición.) Fondo de Cultura Económica.
- Peters, G. y Pierre, J. (2004).** Politicization of the civil service in comparative perspective: the quest for control. *Routledge*.
- Presidencia. (2022).** *Instructivo sobre buen uso de los recursos fiscales* (Oficio N° 004). <http://www.dipres.cl/598/w3-propertyvalue-25616.html>
- Román, L. (1995).** Política, Administración y Secretarios de Estado. *Dereito*, IV(1), 119-130.
- Román, L. (1997).** Política y Administración: Algunas notas sobre el origen y la evolución del debate teórico. *Revista de Estudios Políticos*, 98, 115-135.
- Román, L. (2010).** La politización de la administración pública: el concepto y su aplicación en el caso de la administración general del Estado. *La administración pública entre dos siglos: (Ciencia de la Administración, Ciencia Política y Derecho Administrativo)*. Homenaje a Mariano Baena del Alcázar (pp. 837-859). Instituto Nacional de Administración Pública.
- Rouban, L. (2007).** Public Management And Politics: Senior Bureaucrats In France. *Public Administration*, 85(2), 473-501. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00644.x>
- Shaw, R. y Eichbaum, C. (2020).** Bubbling up or cascading down? Public servants, political advisers and politicization. *Public Administration*, 98(4), 840-855. <https://doi.org/10.1111/padm.12659>
- Spicer, Z. y Chatha, M. (2024).** Moving On, But Where? A Snapshot of Ontario Ministerial Staff Career Trajectories. *Canadian Public Administration*, 67, 407-419. <https://doi.org/10.1111/capa.12578>
- Staronova, K. y Rybař, M. (2023).** Comparing Ministerial Advisers Across Politicization Settings: Still Hiding in the Shadows?. *Governance*, 37(18), <https://doi.org/10.1111/gove.12760>

**Taflaga, M. y Kerby, M. (2019).** Who Does What Work in a Ministerial Office: Politically Appointed Staff and the Descriptive Representation of Women in Australian Political Offices, 1979–2010. *Political Studies*, 68(2), 463–485. <https://doi.org/10.1177/0032321719853459>

**Weber, M. (1922).** Economía y Sociedad: Esbozo de sociología comprensiva, Madrid, Fondo de Cultura Económica.

**Wilson, W. (1887).** El estudio de la Administración en *Clásicos de la AP. Estudio Introdutorio de Mario Martínez Silva*, México, Fondo de Cultura Económica.