

# **Gabinetes Ministeriales chilenos: configuracion, logicas y funcionamiento.**

SCHUSTER SOFIA.

Cita:

SCHUSTER SOFIA (2010). *Gabinetes Ministeriales chilenos: configuracion, logicas y funcionamiento*. V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-036/520>

Título de la Ponencia:

**“GABINETES MINISTERIALES CHILENOS: CONFIGURACIÓN, LÓGICAS Y  
FUNCIONAMIENTO”**

Autora: Sofía Schuster Ubilla

[sofiaschuster@gmail.com](mailto:sofiaschuster@gmail.com)

Universidad de Chile

Área temática: Instituciones y procesos políticos.

Trabajo preparado para su presentación en el V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP). Buenos Aires, 28 a 30 de julio de 2010."

## RESUMEN

---

La temática de los Gabinetes Ministeriales ha sido escasamente abordada en la literatura especializada y la legislación chilena no los contempla. La presente investigación consideró entrevistas semi estructuradas a cinco jefes/as de gabinete de Ministros chilenos (Secretaría General de la Presidencia, Minería, Obras Públicas, Planificación y Cooperación y Consejo de la Cultura y las Artes), que permitieron: construir un concepto de Gabinete Ministerial genérico; identificar variables que influyen en su configuración (contextuales, organizacionales, discrecionales); caracterizar las áreas de un Gabinete Ministerial y las competencias de las personas que lo conforman.

En este sentido, las variables que parecen más influyentes en el tipo de Gabinete que se conforma son las discrecionales (estilo de dirección y énfasis que el Ministro/a quiera plasmar en la política pública) y las competencias actitudinales aparecen como más importantes que las cognitivas o procedimentales para el desarrollo del trabajo dentro de un Gabinete Ministerial.

## INTRODUCCIÓN

---

La temática de los Gabinetes Ministeriales ha sido escasamente abordada en la literatura especializada, por lo que la investigación realizada se erige como un aporte a la sistematización y socialización del conocimiento implícito presente en quienes se han desempeñado en la Administración Pública y busca abrir el debate sobre la conceptualización, configuración, estructura y lógicas de los Gabinetes Ministeriales en el marco de la modernización del Estado chileno.

El presente estudio se ha llevado a cabo desde el interior de un Gabinete Ministerial, siendo miembro del Gabinete del Ministro de Obras Públicas de Chile entre marzo de 2009 y marzo de 2010. El estudio se realizó entre marzo y junio de 2009.

La presentación de la información recabada y el análisis realizado se estructura en tres grandes secciones: (i) metodología utilizada, (ii) principales resultados y (iii) reflexiones finales. La última parte está reservada para la bibliografía utilizada y documentos anexos que permiten precisar algunas de las ideas o procedimientos expuestos en el presente documento.

### 1. Metodología utilizada

Ante la pretensión de aprehender cualquier porción de la realidad, una primera aproximación – indica el método científico– es revisar el estado del arte del tema en cuestión. Por ende, el paso inicial fue examinar la bibliografía disponible en relación a Gabinetes Ministeriales, obteniendo un resultado interesante y desafiante a la vez: es difícil encontrar un marco teórico, conceptual o de referencia que permita realizar este primer acercamiento. Lo que podría reflejar, entre otras cosas, la sobrevaloración de la Ciencia Política contemporánea por estudiar el acceso al poder, en desmedro de la administración del mismo, relegando esta última al campo de “la ideología” y no de la ciencia.

En relación a lo anterior, llama la atención que Chile, a pesar de ser una República con una marcada tradición legalista, no cuenta con normas legales y/o reglamentarias que expliciten la

existencia, estructura, funciones y atribuciones de un Gabinete Ministerial<sup>1</sup>. A esto se suma la nula –referida específicamente a este tópico– o escasa –en temas relacionados<sup>2</sup>– bibliografía disponible, lo que vuelve más atractivo y pertinente iniciar una investigación exploratoria relativa a éste, el que parece ser el más discrecional de los espacios de la Administración Pública chilena.

En el camino por conocer este trozo de la realidad y una vez revisado el estado del arte, el paso siguiente es recabar información a través de informantes claves, es decir, personas que por su experiencia o sus conocimientos puedan entregar elementos significativos que permitan avanzar en la descripción de la configuración, lógicas y funcionamiento de los Gabinetes Ministeriales en Chile. Es por esto que con el instrumento inicialmente construido y validado (**ver Anexo 1: Instrumento aplicado en las entrevistas realizadas**), se procedió a contactar a personas que trabajaran actualmente en Gabinetes Ministeriales a fin de conocer a través de sus relatos, la realidad de éstos<sup>3</sup>. En este proceso se seleccionaron sólo a Jefes/as de Gabinetes Ministeriales, a fin de contar con “una muestra relativamente similar” y bajo el supuesto de que es justamente esta figura la que coordina las acciones del resto de los miembros del Gabinete de un/a Ministro/a, contando con una visión amplia e integral de estos cuerpos asesores.

Así, la primera entrevista fue realizada al Jefe de Gabinete del MOP; quien luego facilitó los datos de contacto de otros Jefes de Gabinete para concertar reuniones.

En un primer momento se intencionó el contar con entrevistados de Ministerios diversos para enriquecer las miradas; sin embargo, por la naturaleza del cargo, la disponibilidad de tiempo de muchos/as era escasa. Más allá de estos obstáculos, finalmente se realizaron entrevistas a Jefes/as de Gabinete de cinco (5) Ministerios chilenos: Obras Públicas, Secretaría General de la Presidencia, Minería, Planificación y Cooperación, Consejo de la Cultura y las Artes (**ver Anexo 2: Ficha de entrevistas realizadas y Anexo 6: Entrevistas semiestructuradas realizadas**).

Por último, es importante consignar –como seguramente ya es evidente para quien lee– que se trata de una investigación exploratoria basada en estudios de caso que utiliza un enfoque preferentemente cualitativo.

## 2. Principales Resultados

En la presente sección se entregan los principales resultados de la investigación realizada, los que han sido sistematizados bajo la siguiente lógica: (i) definiciones de Gabinete Ministerial; (ii) variables que influyen en la configuración de un Gabinete Ministerial; (iii) tipos de Gabinetes Ministeriales; (iv) áreas presentes en el diseño de un Gabinete Ministerial; (v) competencias de las personas que conforman un Gabinete Ministerial; (vi) presencia y caracterización de las áreas de contenido de los Gabinetes Ministeriales; (vii) importancia y necesidad de contar con áreas de contenido en los Gabinetes Ministeriales.

---

<sup>1</sup> Sólo es posible encontrar claramente definido el rol de los Ministros de Estado y Subsecretarios en la Constitución Política de la República de 1980 (artículos 33 al 37) y Ley Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado, N° 18.575 (artículos 23 al 25).

<sup>2</sup> Algunos textos que se relacionan indirectamente con la temática de los Gabinetes Ministeriales son: DRAGO, Mario, “Coordinación de las Oficinas de la Presidencia y de las Relaciones Interministeriales” en TOMASSINI, Luciano y ARMIJO, Marianela (2002), *Reforma y modernización del Estado. Experiencias y desafío*; BARRAZA, Javier, *El jefe de gabinete de Ministros* (1999).

<sup>3</sup> Véase BERGER y LUCKMAN (1968), *Construcción Social de la Realidad*.

## 2.1 Definiciones de Gabinete Ministerial

Al pedir a los entrevistados que elaboren el concepto pensando en un Gabinete genérico, las definiciones son diversas, entregando elementos interesantes y complementarios.

Una de las más sencillas, señala: *“es el primer anillo de colaboradores del Ministro”*.

Otra, además de relevar el componente personas, indica que es un *“equipo de trabajo, de asesores, en función del Ministro....equipo más pequeño y cercano de un Ministro”*, aportando un componente interesante: este equipo está “en función de”, es decir, todas las actividades de quienes se desempeñan en un Gabinete dependen directa e íntimamente de las actividades de la figura del Ministro/a.

La siguiente definición comprende nuevamente la noción de cercanía, al señalar que se trata del *“equipo de profesionales cercanos al Ministro, desde el punto de vista de la cercanía ‘física’ y también ‘teórica’”*.

Además de la cercanía, se señala la confianza como un componente importante —en algunos casos fundante— de los Gabinetes Ministeriales: *“...es el espacio de confianza de la autoridad del Ministerio respectivo, por lo tanto está estructurado sobre la base de personas que [...] tienen una confianza especial y de trato muy diario con la autoridad.”* Especificando luego a qué tipo de confianza se refiere: *“...no es sólo una confianza humana, en términos de amistad o de relación personal la que se requiere, aquí tan importante como ésa es la confianza profesional y laboral. Aquí las confianzas tienen que ir mezcladas”*.

Si bien, a priori, estas “confianzas” pueden sonar a vínculos personales, familiares o filiación política, hay entrevistados que explican que *“el Gabinete siempre está integrando por personas de confianza exclusiva del Ministro porque no son vínculos que se tiene que construir en el trabajo [...] el trabajo hay que llegar a hacerlo inmediatamente. Entonces, normalmente, se constituyen por relaciones personales, profesionales y políticas que ya existen, que son anteriores”*, dando la idea de que la preexistencia del vínculo contribuye a la eficiencia del trabajo. Asimismo, *“cuando existe este conocimiento previo, estas confianzas ya establecidas, no sólo en la dimensión política, sino también en la dimensión humana y en la dimensión técnica, se puede hacer el trabajo de mejor manera [...] en estas tareas, el entendimiento, la fluidez en la comunicación son bien importantes...”*.

Por otra parte, hay definiciones que no relevan la dimensión relacional y se centran en las funciones que cumplen los Gabinetes, como la que sigue: *“es la administración de la autoridad en su tiempo y en su forma... [se] tiene que administrar a esta autoridad en su tiempo —en relación de las cosas que hace— y en su forma —qué dice y los lugares en que lo tiene que decir—*.

La conceptualización que sigue también se centra en las funciones, sin embargo, entrega una visión algo más pragmática y descriptiva de éstas al explicitar: *“es un espacio de conversación, de diseño de políticas, de análisis político, de diseño estratégico y de solución de problemas y conflictos de manera permanente. En general, el espacio donde [...] se decide es en el Gabinete y no en otro lugar...”*, relevando al Gabinete como un equipo que analiza y toma decisiones.

No obstante, para analizar y tomar decisiones es necesario contar con información de calidad y en forma oportuna. Muchas veces, esta información es específica, propia del ‘núcleo del negocio’ y sólo será posible conseguirla en la línea<sup>4</sup>, es decir, con los/as funcionarios/as que

---

<sup>4</sup> Entiéndase por “línea” al “núcleo operativo”, según el modelo de configuraciones propuesto por Henry Mintzberg, quien señala que son *“aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con*

realizan las labores inherentes de la institución. Es debido a esto que los Gabinetes Ministeriales también son definidos como un “...espacio articulador...” o un “link [conexión] entre esta producción de conocimiento [la línea] y la autoridad [el/la Ministro/a] que necesita saber la síntesis de los temas...”. Esto último es reafirmado por otra intervención, que indica que los Gabinetes Ministeriales “son equipos de asesores pequeños que se complementan con la estructura de planta general de un Ministerio”, quedando de manifiesto que esta es una característica connatural a los Gabinetes Ministeriales: ser el órgano que intermedia entre la institución (Ministerio) y la persona (Ministro). La siguiente frase es meridianamente clara al explicarlo: “Al final un buen gabinete es un gabinete facilitador y articulador...porque al final, la pega ¿dónde se hace? En la línea.”

Cabe señalar que el Gabinete no sólo cumple funciones de relacionar al Ministro/a con el ambiente interno de la institución, sino también debe llevar a cabo esa tarea con el ambiente externo (con otros miembros de poderes del Estado, la ciudadanía en general, el ambiente internacional), tal como se señala a continuación: “...es la relación en la tierra de la autoridad. Es la proximidad, es la relación, es el trato. Es la puesta en público de la autoridad [...] deberíamos ser un complemento para su relación con el mundo interno y con el mundo externo.”

Otra intervención explica que la tarea de relacionar al Ministro/a con estos mundos se da “para cosas bien importantes y para cosas bien simples. Cuestiones importantes: cuestiones de contenidos, cuestiones simples: quién atraviesa la puerta...porque eso te va fijando prioridades y en la política -como en muchas otras dimensiones de la vida- el tema doméstico también juega un papel.” Intervención que pone sobre la mesa la importancia de la agenda, como objeto material y simbólico que contiene las prioridades temporales y, por ende, políticas de el/la Ministro/a porque “al final todo importa, de todo tienes que hacerte cargo. La cosa es de qué te haces cargo primero y de qué te haces cargo después”.

Una vez revisadas las definiciones entregadas por los entrevistados, es posible proponer la siguiente conceptualización general:

<p>Un Gabinete Ministerial es el equipo de asesores más pequeño y cercano de un/a Ministro/a que forma el primer anillo de sus colaboradores. Suele estructurarse sobre la base de las necesidades institucionales de dicha figura y de los énfasis que quiera plasmar en la política pública. Tiene como principal función articular la relación de el/la Ministro/a con el ambiente interno (para conseguir la información necesaria desde la línea) e intermediar con el ambiente externo (para que el/la Ministro/a cumpla con las funciones que la normativa legal vigente señala como propias de su cargo).</p>
---

Luego de conceptualizar -o realizar una aproximación conceptual- los Gabinetes Ministeriales, es posible avanzar y reconocer algunas de las variables que influyen en las configuraciones que estos adoptan.

---

*al fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la entidad entrega a la comunidad. El núcleo operativo es el corazón de la organización, la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva.” (Mintzberg, 1979).*

## 2.2 Variables que influyen en la configuración de un Gabinete Ministerial

La configuración de un Gabinete no responde a recetas *sine qua non* y en su diseño confluyen múltiples variables, que se han obtenido a partir de las entrevistas realizadas y han sido clasificadas en las siguientes tres (3) categorías de variables: contextuales, organizacionales y discrecionales.

Dentro de las **variables contextuales** se encuentran los siguientes elementos: la coyuntura social, política y económica en la que se asume el cargo de Ministro/a; la duración estimada en el ejercicio del cargo de Ministro/a; y el número y perfil de las personas con que cuenta el equipo de Gabinete anterior.

Por otro lado, las **variables organizacionales** consideran: la edad (o años de existencia y funcionamiento de la organización); el nivel de institucionalización (adquisición de valor social por parte del Ministerio, es decir, conocimiento y validación de su existencia y funciones tanto al interior del Estado como en la sociedad); el tamaño (número de divisiones, direcciones y organismos dependientes; además del número total de funcionarios que establece la ley orgánica y el presupuesto total asignado); la complejidad (cantidad de campos específicos en que se deben ejercer funciones o número de temas que debe abordar el Ministerio); y la cultura organizacional (valores, creencias, patrones de conducta repetidos y valorados por los miembros de la organización que determinan la forma de actuar dentro de ella y que imprimen cierto sentido de pertenencia a ésta).

En tanto, las **variabab discrecionales** consideran: el estilo de dirección o forma de trabajo que quiera implementar el/la Ministro/a (más cerca o lejos de la línea o núcleo operativo) y el énfasis que quiera plasmar el/la Ministro/a en la política pública.

Finalmente, las variables identificadas suelen estar presentes en todos los Ministerios pero son sistematizadas de manera diversa por los diferentes actores políticos, obteniendo como resultado distintas configuraciones o tipos de Gabinetes Ministeriales.

## 2.3 Tipos de Gabinetes Ministeriales

Sobre la base de las realidades conocidas y desde la perspectiva del tamaño, se sugiere la siguiente clasificación, que dependerá de cómo se conjuguen las variables anteriormente identificadas.

De esta forma, es posible reconocer: **Gabinetes Ministeriales reducidos** (que suelen estar presentes en organizaciones pequeñas y que tratan una reducida cantidad de temas específicos) y **Gabinetes Ministeriales amplios** (suelen insertarse en organizaciones de mayor tamaño y que tratan una amplia gama de temas específicos, lo que hace necesario contar con especialistas en cada campo).

Las variables contextuales no parecen tener mucha relación con el tipo de Gabinete que se configura. Algo similar ocurre con las otras variables organizacionales: ni la edad, ni el nivel de institucionalización ni la cultura organizacional parecen tener mayor incidencia. Sin embargo, las variables discrecionales parecen ser las más influyentes en el tipo de Gabinete que se conformará.

El primer tipo de Gabinete responde a un estilo de dirección que busca rodearse de un entorno de colaboradores muy pequeño a fin de mantener una relación directa con la línea del Ministerio. El segundo tipo, en tanto, responde a una forma de trabajo que considera

pertinente que intermediarios desarrolle tareas de coordinación con la línea, lo que requiere interlocutores especializados en las distintas áreas.

Entonces, el número de integrantes va a estar determinado, preferentemente, por el estilo de dirección o forma de trabajo que busque implementar el/la Ministro/a para ejercer su función de colaborador/a directo/a e inmediato/a del Presidente de la República en el gobierno y administración del Estado en la cartera que le corresponda. Sin embargo, tal como señala un entrevistado: *“siempre se trabaja con la línea, pero unos lo hacen de manera directa y otros utilizan intermediarios”*.

Por otro lado, las áreas que conformarán el Gabinete o los temas que se priorizarán en su diseño van a estar influidos principalmente por la otra variable discrecional descrita: el énfasis que quiere plasmar el/la Ministro/a en la política pública de su sector.

## 2.4 Áreas presentes en el diseño de un Gabinete Ministerial

En los Gabinetes Ministeriales estudiados es posible encontrar diseños diversos, lo que hace evidente que hay áreas que se priorizan por sobre otras.

A continuación se caracterizan los cinco (5) casos estudiados, mostrando las áreas que conforman el Ministerio<sup>5</sup> (ver Anexo 3: Organigramas de los Ministerios en estudio), las áreas y la cantidad de personas que conforman el Gabinete Ministerial de cada uno. Además, se consigna el tipo de Gabinete frente al que nos encontramos, de acuerdo a la clasificación anteriormente propuesta. Toda esta información ha sido sistematizada en el siguiente cuadro:

**CUADRO 4. Caracterización de los Ministerios estudiados y sus respectivos Gabinetes Ministeriales.**

MINISTERIO	ÁREAS QUE CONFORMAN EL MINISTERIO	ÁREAS Y CANTIDAD DE PERSONAS QUE CONFORMAN EL GABINETE	TIPO DE GABINETE
Secretaría General de la Presidencia	1.División Jurídico-Legislativa 2. División de Coordinación interministerial 3. División de Relaciones Políticas e institucionales 4. División de Estudios 5. División de Administración	Jefe de Gabinete: (1) Asesoría jurídica: (1) Asesoría en terreno: (1) Asesoría de Prensa: (1) Personal administrativo (secretarias): (3) <b>TOTAL: Siete (7) personas.</b>	Gabinete reducido, trabajo directo con la línea.

<sup>5</sup> Se seleccionaron aquellas unidades organizacionales a nivel de División o Dirección (salvo en el caso del Consejo de la Cultura, que no cuenta con este nivel jerárquico, sólo con Departamentos).

Minería	<p>1. División Jurídica</p> <p>2. División de Administración y Finanzas</p> <p>3. Organismos relacionados (Consejo Nacional de Energía; Comisión Chilena de Energía Nuclear; Comisión Chilena del Cobre y Servicio Nacional de Geología y Minería).</p>	<p>Jefe de Gabinete: (1)</p> <p>Asesoría legislativa: (1)</p> <p>Asesoría comunicaciones: (1)</p> <p>Asesoría en temas técnicos de minería: (1)</p> <p>Personal de secretaría: (2)</p> <p><b>TOTAL: Seis (6) personas.</b></p>	Gabinete reducido, trabajo directo con la línea.
Obras Públicas	<p>1. Dirección General de Obras Públicas</p> <p>2. Dirección General de Aguas</p> <p>3. Organismos relacionados (Instituto Nacional de Hidráulica; Superintendencia de Servicios Sanitarios).</p>	<p>Jefe de Gabinete: (1)</p> <p>Asesoría de Prensa: (5)</p> <p>Asesoría en Contenidos: (2)</p> <p>Asesoría territorial: (3)</p> <p>Asesoría “de avanzada”: (2)</p> <p>Asesoría legislativa: (1)</p> <p>Asesoría internacional: (1)</p> <p>Asesoría técnica en temas específicos: (4)</p> <p>Asesoría de género: (1)</p> <p>Personal logístico-administrativo: (11)</p> <p><b>TOTAL: Treinta y un (31) personas.</b></p>	Gabinete amplio, equipo de asesores que intermedian con la línea.
Planificación y Cooperación	<p>1. División de Planificación, Estudios y Inversiones</p> <p>2. División Administrativa</p> <p>3. División Social</p> <p>4. División Jurídica</p> <p>5. División de</p>	<p>Jefa de Gabinete: (1)</p> <p>Asesoría comunicaciones: (6)</p> <p>Asesoría en relaciones internacionales: (5)</p> <p>Asesoría en participación y fondo mixto: (6)</p> <p>Asesoría en temas específicos: (5)<sup>6</sup></p>	Gabinete amplio, equipo de asesores que intermedian con la línea.

<sup>6</sup> Hay “una persona encargada del tema indígena; una en tema de contenidos; una del Chile Solidario y dos abogados...cada una de éstas conoce sobre el tema, sabe sobre el tema, sigue el tema...” (Entrevista realizada a la Jefa de Gabinete de MIDEPLAN).

	Planificación Regional  6. Organismos relacionados (Comisión Nacional para la Discapacidad; Instituto Nacional de la Juventud; y otros). .	Personal de secretaría: (3)  <b>TOTAL: Veinticinco (25) personas.</b>	
Consejo de la Cultura y las Artes	1. Departamento de creación artística  2. Departamento de ciudadanía y cultura  3. Departamento de Planificación y Presupuesto  4. Departamento de Administración General  5. Departamento Jurídico  6. Departamento de Recursos Humanos	Jefe de Gabinete: (1)  Asesoría en asuntos internacionales: (4)  Asesoría en Comunicaciones: (10)  Asesoría Unidad de regiones: (8)  Asesoría jurídica: (3)  Encargada de agenda: (1)  Personal de secretaría: (2)  <b>TOTAL: Veintiséis (26) personas.</b>	Gabinete amplio, equipo de asesores que intermedian con la línea.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas realizadas.

A partir de la matriz expuesta, es posible observar que existen algunas semejanzas y diferencias entre los Ministerios estudiados.

En primer término, tanto el Ministerio de la Secretaría General de la Presidencia como el de Minería presentan Gabinetes Ministeriales reducidos, en tanto el Obras Públicas, el de Planificación y Cooperación y el Consejo de la Cultura y las Artes cuentan con Gabinetes Ministeriales amplios.

Asimismo, más allá de los nombres que se les otorguen, se distinguen ciertas áreas comunes en el diseño de los Gabinetes, tales como: asesoría jurídico-legislativa, asesoría de prensa o comunicaciones y asesoría en relaciones internacionales. Además, se repite la figura del Jefe/a de Gabinete y el personal logístico administrativo.<sup>7</sup>

En relación a lo anterior, es interesante ver que las tres áreas que se repiten en los casos en estudio responden a las funciones que la Constitución Política establece que debe realizar un

---

<sup>7</sup> Aquí vale la pena señalar que sólo se consideran las secretarías, ya que los/as entrevistados/as sólo incluyen al personal de secretaría como parte del Gabinete. El caso del MOP es el único que dista de esto, toda vez que la información de la entrevista pudo ser complementada con la observación participante durante la práctica profesional. Es probable que el número de personas que conforman el Gabinete aumente en el resto de los casos si se precisa este dato.

Ministro de Estado para mantener las relaciones institucionales con las otras unidades del sistema político.

La asesoría jurídico-legislativa permite estar al tanto de la discusión parlamentaria, realizar seguimiento de los proyectos de ley relativos a la cartera, presentar y patrocinar proyectos de ley en los campos específicos a cargo del Ministerio en cuestión, a fin de cuentas, mantener una relación fluida con el Congreso Nacional.

La asesoría de prensa o comunicaciones facilita la mantención del vínculo con la sociedad, relevando las acciones que realiza el Ministerio, y en especial el/la Ministro/a. Uno de los entrevistados señala claramente el por qué: *“La esencia de la política es estar permanentemente convenciendo a otros. Esa es la pega. Porque hoy en día, la sociedad es mucho más compleja que antes y la cantidad de cosas que importan son muchas (...) pero lo clave es que siempre hay que estar convenciendo. Primero: en esto hay que estar. Segundo: en esto estamos.”*

La asesoría en relaciones internacionales permite que el Ministerio respectivo se incorpore al sistema internacional, estableciendo vínculos con diversas organizaciones tanto con fines de difusión como de cooperación en materias propias de la cartera.

Por otra parte, las áreas de asesoría que no son comunes a todos los Gabinetes Ministeriales dependen directamente de los campos específicos de actividades en que deben ejercer funciones el Ministerio respectivo y generalmente, a mayor diversidad de temas que se haga cargo el Ministerio, mayor la cantidad de áreas de asesoría dentro del Gabinete Ministerial.

## **2.5 Competencias de las personas que conforman un Gabinete Ministerial**

El término competencia es un concepto polivalente asociado al uso que se hace de ella y a las características del entorno en la que se ubica. No obstante, éstas pueden ser definidas como "las actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo."<sup>8</sup> La competencia tiene tres componentes básicos: (i) el cognitivo -conjunto de información específica que debe manejar una persona para un desempeño adecuado en un lugar de trabajo-; (ii) el procedimental -exigencias de desarrollo específico para la persona que se desempeña en un sector determinado-; y (iii) el actitudinal -conductas que deben esperarse para un buen desempeño en el puesto de trabajo, las que se desarrollan en un proceso de aprendizaje permanente-.

En relación a lo anterior, los entrevistados concuerdan en señalar que las competencias actitudinales son más importantes que las cognitivas o procedimentales para el desarrollo del trabajo dentro de un Gabinete Ministerial, tal como lo reflejan las siguientes frases: *“este es un nivel de la estructura donde son más relevantes las habilidades blandas que los conocimientos técnicos”*; *“...el saber no es tan relevante, si le interesa estudiará aquello, se meterá, pero en esta cuestión no es lo clave...”*.

Asimismo, indican como competencias actitudinales necesarias:

- autoexigencia/rigurosidad (*“...que no dependan de las exigencias del entorno porque eso aumenta la carga de trabajo de otros, especialmente del Jefe de Gabinete y rigidiza la estructura, haciéndola más vertical”*);

---

<sup>8</sup> MINEDUC (2002). Reglamento Especial de la Ley 19.518.

- buena disposición/compromiso (“el ‘no puedo’ no queda bien. Hay que estar disponible...”; “la disposición para generar buenas relaciones de trabajo con otras personas”);
- prudencia/tino/tacto/criterio (tanto “en términos del manejo de información” como “para no suplantar a la línea o sobrepasarla. Es muy fácil pasar a llevar ciertas estructuras, pasar a llevar personas...”; asimismo, “evitar tener personas que crean que el eje de la gestión del Ministro pasa exclusivamente por ellos”; además, “que un Ministro se mande un error grande no es lo mismo que un jefe de departamento, entonces, alguien que trabaje en un gabinete y no asuma esas dimensiones, es un peligro...”);
- interés por los temas públicos/ interés por mantenerse informado;
- paciencia/tolerancia;
- capacidad de diálogo/empatía (“Hay que tener temperamento para dialogar con gente que muchas veces no quiere dialogar”; “capacidad de poder conversar entre ellos”);

En suma, las personas que conforman un Gabinete Ministerial deben contar, preferentemente, con habilidades sociales. La cita a continuación lo resume: “Nosotros tenemos que interactuar con mucha gente y gente con muchos estilos...tenemos que tener un trato adecuado con los pirquineros y con personajes de organismos internacionales...”.

### **Comentarios Finales**

La investigación realizada permitió una aproximación a uno de los espacios más discrecionales de toda la Administración Pública chilena: los Gabinetes Ministeriales.

Además, a partir de los elementos entregados por los entrevistados/as, fue posible elaborar una conceptualización de éstos; proponer una tipología y establecer algunas de las competencias que deberían poseer quienes se desempeñen en este espacio.

En relación a estos tópicos, es interesante que las variables que parecen más influyentes en el tipo de Gabinete que se conforma son las discrecionales, como el estilo de dirección y énfasis que el/la Ministro/a quiera plasmar en la política pública.

Por otro lado, las competencias actitudinales aparecen como más importantes que las cognitivas o procedimentales para el desarrollo del trabajo dentro de un Gabinete Ministerial.

Finalmente, este estudio exploratorio deja la puerta abierta a nuevas investigaciones en el área, toda vez que en Chile -y probablemente en el resto de los países de América Latina- estas unidades organizacionales no están reguladas por ley alguna, siendo espacios altamente políticos, discrecionales, estratégicos y escasamente estudiados.

## BIBLIOGRAFÍA

---

BARRAZA, Javier (1999), *El jefe de gabinete de Ministros*, Editorial Abelardo Perrot, Buenos Aires.

BERGER, Peter y Peter LUCKMAN (1968), *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires.

DRAGO, Mario (2000), “Coordinación de las Oficinas de la Presidencia y de las Relaciones Interministeriales” en TOMASSINI, Luciano y ARMIJO, Marianela (2002), *Reforma y modernización del Estado. Experiencias y desafío*, LOM ediciones, Santiago.

FREI, Jorge (2005), *Instrumentos de análisis de políticas públicas: la experiencia de la Oficina de Asesoría de Políticas Públicas de la presidencia chilena*, X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005. Versión electrónica disponible en: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0052645.pdf>

MINTZBERG (1979), *La estructuración de las organizaciones: Una síntesis de la investigación*, Editorial Prentice Hall, México DF.

### Leyes y Reglamentos

CONSTITUCIÓN Política de Chile, Capítulo IV: Gobierno, apartado Ministros de Estado. Versión electrónica disponible en: [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl).

LEY ORGÁNICA DE BASES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO, N° 18.575. Versión electrónica disponible en: [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl).

REGLAMENTO ESPECIAL DE LA LEY N° 19.518, Ministerio de Educación (2002). Versión electrónica disponible en: [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl).

**Sitios Web** (revisados desde 30.03.09 hasta el 20.06.09).

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: <http://www.consejodelacultura.cl/>

Ministerio de Minería: <http://www.minmineria.cl>

Ministerio de Obras Públicas: [www.mop.gov.cl](http://www.mop.gov.cl)

Ministerio de Planificación y Cooperación: <http://www.mideplan.cl/>

Ministerio Secretaría General de la Presidencia: <http://www.minsegres.gob.cl>

## **ANEXOS**

---

### **ANEXO 1: Instrumento aplicado en las entrevistas semi estructuradas realizadas.**

#### **IDENTIFICACIÓN**

<b>Ministerio:</b> <b>Nombre entrevistado/a:</b> <b>Cargo:</b> <b>Otros antecedentes:</b> <b>Fecha de realización:</b> <b>Duración:</b>
--

#### **ANTECEDENTES DEL GABINETE**

<b>Año en que se conforma el Gabinete actual:</b> <b>Gabinete Ministerial (defina en genérico):</b> <b>Funciones, atribuciones, características de un Gabinete Ministerial:</b> <b>Cómo está configurado el Gabinete actual:</b> <b>¿Qué áreas se priorizan en el diseño? / ¿Por qué se priorizan? / ¿A qué necesidades responde?</b>
---

#### **ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE SE DESEMPEÑAN AL INTERIOR DE UN GABINETE**

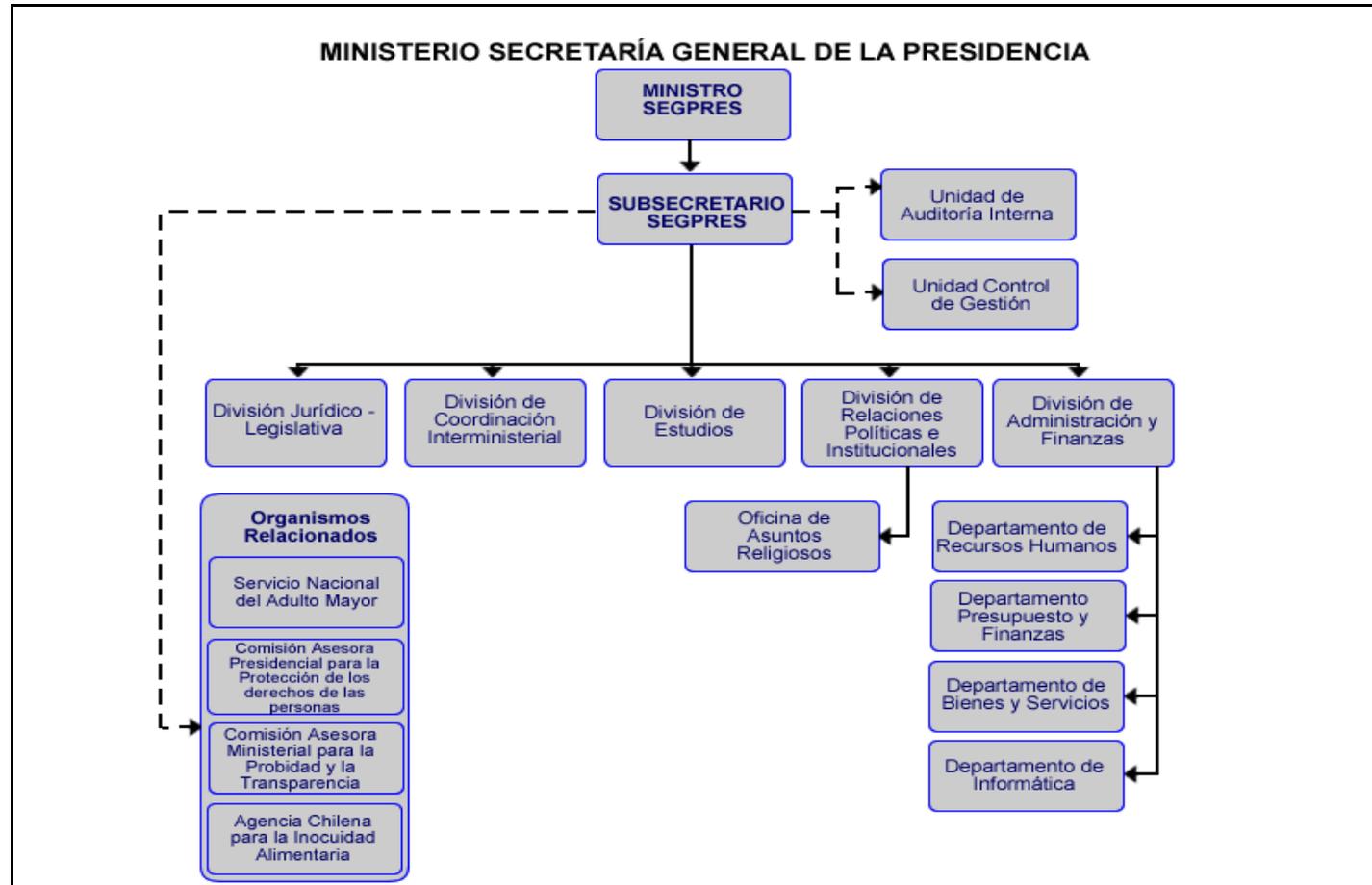
<b>¿Qué competencias (saber, saber hacer, ser y saber convivir) deben tener las personas que conformen un Gabinete?</b>
---

**ANEXO 2: Ficha de entrevistas realizadas.**

<b>MINISTERIO</b>	<b>NOMBRE JEFE/A GABINETE</b>	<b>FECHA REALIZACIÓN</b>	<b>DURACIÓN</b>
Secretaría General de la Presidencia	Reynaldo Núñez	18.05.09	40 minutos
Minería	Luis Maturana	29.05.09	50 minutos
Obras Públicas	Harold Correa	23.04.09	50 minutos
Planificación y Cooperación	Carolina Martínez	03.06.09	50 minutos
Consejo de la Cultura y las Artes	Christian Torres	05.06.09	40 minutos

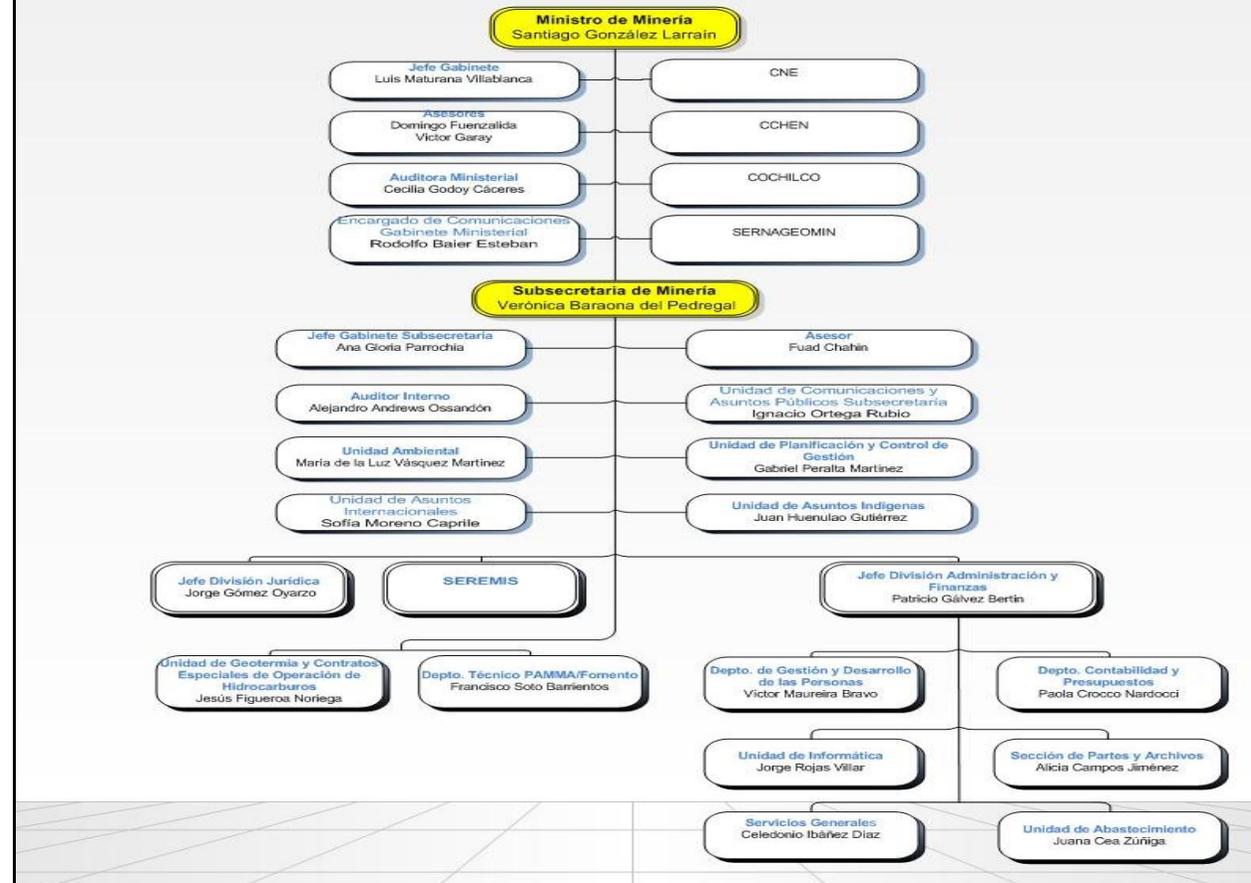


ANEXO 3: Organigramas de los Ministerios estudiados.

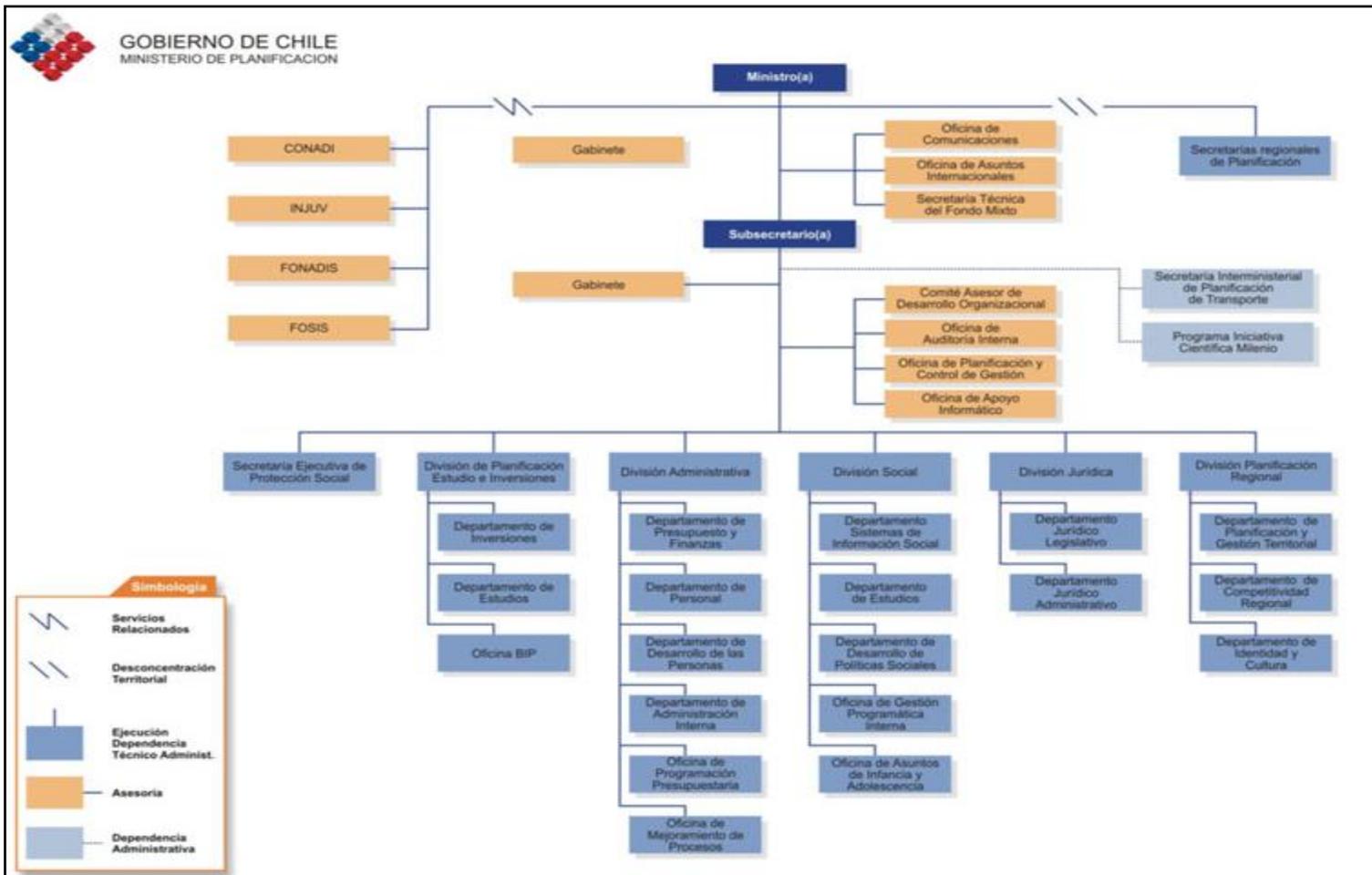


Fuente: <http://www.minsegpres.gob.cl>

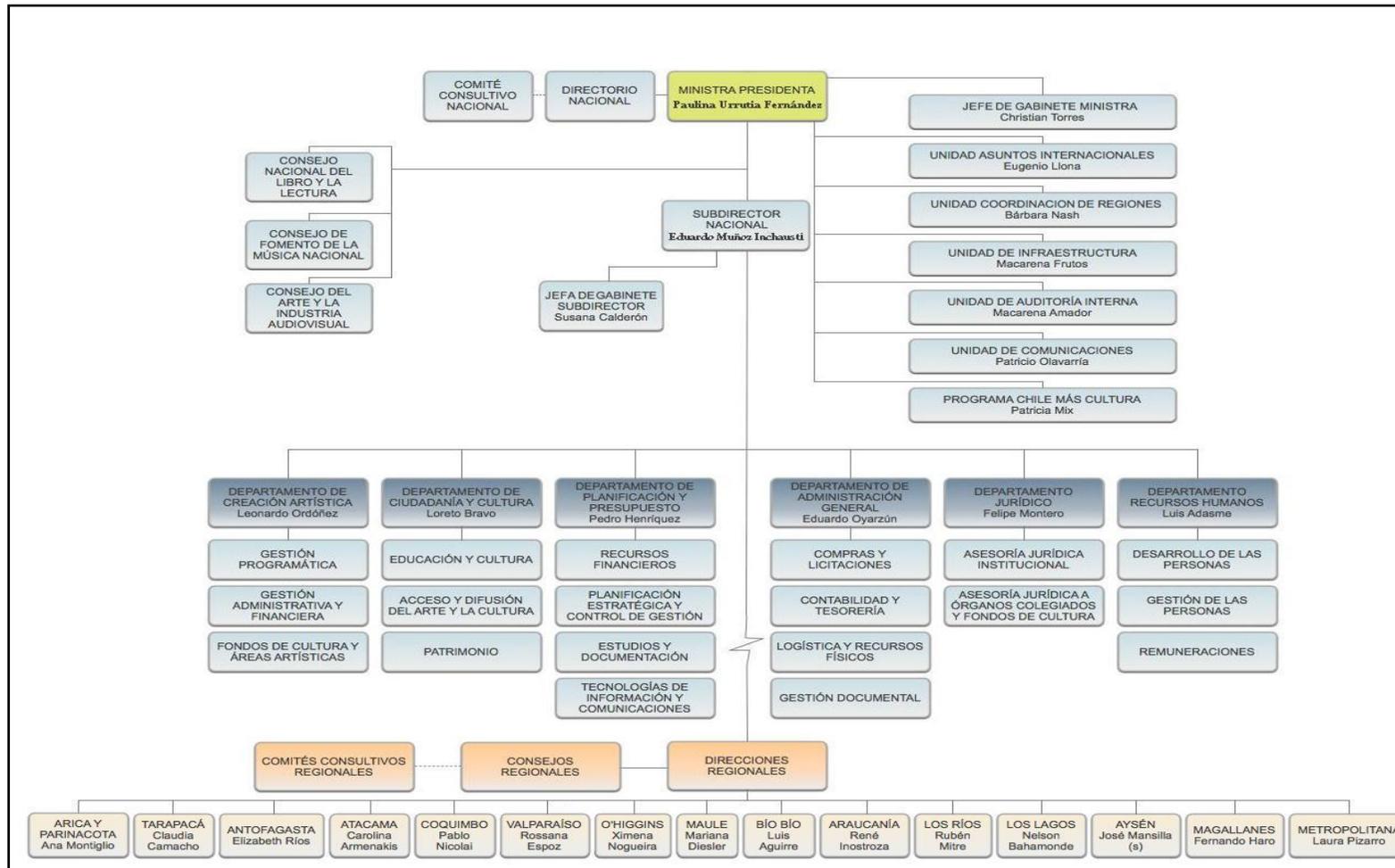
## ORGANIGRAMA FUNCIONAL MINISTERIO DE MINERÍA



Fuente: <http://www.minmineria.cl>



Fuente: <http://www.mideplan.cl/>



Fuente: <http://www.consejodelacultura.cl/>

