Revista Chilena de la Administración del Estado | n.º 14 · 2.º semestre 2025 · 147-168
Recepción: 21/11/2025 · Aceptación: 5/12/2025 · DOI: 10.57211/revista.v14i14.255

LA DISCRECIONALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE CHILE: LEGITIMIDAD, CONTROL Y ÉTICA EN LA GESTIÓN PÚBLICA CONTEMPORÁNEA

DISCRETION IN CHILEAN PUBLIC ADMINISTRATION: LEGITIMACY, CONTROL, AND ETHICS IN CONTEMPORARY PUBLIC MANAGEMENT

Osvaldo Mañán Arce[1],
Fabián Belmar[2],
y Bárbara Troncoso Lagos[3]

Resumen

Las decisiones discrecionales de los funcionarios públicos se encuentran cada vez más cuestionadas en un contexto de creciente demanda ciudadana por transparencia y probidad. Estas tensionan la necesaria flexibilidad administrativa para el ejercicio de sus funciones frente al riesgo de arbitrariedad. Examinamos este fenómeno mediante una revisión de literatura especializada, jurisprudencia y normativa vigente, trascendiendo la dicotomía entre problemas estructural-normativos y ético-funcionarios. El análisis muestra una transición desde controles basados en normas hacia un modelo que incorpora principios éticos y mecanismos de integridad. A su vez, la jurisprudencia ha desarrollado estándares de «motivación reforzada» y proporcionalidad, configurando un triángulo de legitimidad donde convergen la racionalidad normativa, operativa y distributiva. Sin embargo, persisten brechas en su implementación, especialmente en organismos descentralizados. Sostenemos que la discrecionalidad administrativa opera como un ecosistema decisional donde la legitimidad depende de la articulación entre controles preventivo-normativos, transparencia y rendición de cuentas, más que de la proliferación aislada de reglas o códigos éticos.

1 Es administrador público, licenciado en Ciencia Política por la Universidad de Talca, doctor (C) en Procesos e Instituciones Políticas por la Universidad Adolfo Ibáñez. osvaldomanan@alumnos.uai.cl.

2 Es administrador público, licenciado en Ciencia Política por la Universidad de Talca, doctor en Procesos e Instituciones Políticas por la Universidad Adolfo Ibáñez. fabianbelmar@alumnos.uai.cl

3 Es administradora pública, licenciada en Ciencias Políticas y Gubernamentales por la Universidad de Chile. barbara.troncosolagos@gmail.com

Palabras clave: discrecionalidad – asignación de recursos – gestión pública – Administración pública – descentralización

Abstract

Discretionary decisions by public officials are increasingly questioned in a context of growing public demand for transparency and probity. These decisions create tension between the necessary administrative flexibility for the exercise of public functions and the risk of arbitrariness. We examine this phenomenon through a review of specialized literature, jurisprudence, and current regulations, transcending the dichotomy between structural-normative and ethical-official problems. The analysis shows a transition from rule-based controls to a model incorporating ethical principles and integrity mechanisms. In turn, jurisprudence has developed standards of "reinforced motivation" and proportionality, configuring a triangle of legitimacy where normative, operative, and distributive rationality converge. However, gaps persist in implementation, especially in decentralized agencies. We argue the administrative discretion operates as a decisional ecosystem where legitimacy depends on the articulation between preventive-normative controls, transparency, and accountability, rather than the isolated proliferation of rules or ethical codes.

Keywords: discretion – resource allocation – public management – public administration – decentralization

1. Introducción

La discrecionalidad es uno de los fenómenos más complejos y controvertidos en la gestión pública contemporánea. Este espacio de libertad decisoria ha impulsado que los funcionarios desarrollen comportamientos que flexibilizan marcos normativos en favor de la adaptabilidad y eficiencia administrativa. Sin embargo, esta misma libertad genera el riesgo de arbitrariedad, desviaciones administrativas o prácticas corruptas cuando no se encuentra debidamente regulada. La discrecionalidad opera, por ende, en un espacio donde confluyen dimensiones normativas, operativas y éticas, cuya comprensión exige trascender los abordajes que tradicionalmente han separado el análisis jurídico del organizacional. El interés central de este ensayo reside en analizar cómo se articula la discrecionalidad administrativa en Chile entre los límites normativos y las exigencias éticas de la función pública, explorando si su problemática responde a deficiencias estructurales del sistema jurídico-administrativo, a factores de ética funcionaria o —como sostendremos— a la interacción sistémica entre ambas dimensiones.

La normativa chilena aborda esta tensión mediante la ley 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, y la ley 20.880, sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses, que consagran el principio de probidad como el deber de observar una conducta intachable, priorizando el interés general sobre el particular. Dicho principio se materializa en un sentido de rectitud ante las normas, acompañado por auditorías, declaraciones de intereses y acceso público a la información (Aninat Urrejola & Del Solar Agüero, 2009; Pliscoff Varas, 2017; Pliscoff Varas & Lagos Machuca, 2021). No obstante, la evidencia empírica muestra que la implementación de estos mecanismos es desigual, especialmente en la asignación discrecional de recursos públicos, donde los criterios técnicos verificables son insuficientes o inexistentes (Corvalán Aguilar *et al.*, 2018; Lara Escalona & Toro Maureira, 2019; Belmar & Morales Quiroga, 2020; Figueroa Mardones, 2023). Este déficit de homogeneidad institucional —particularmente agudo en organismos descentralizados y en programas como el Fondo Nacional de Desarrollo Regional, Programa de Mejoramiento Urbano y Programa Mejoramiento de Barrios— reabre el debate sobre si las disfunciones observadas responden a una arquitectura normativa insuficiente o a una cultura administrativa que tolera usos desviados de la discrecionalidad.

Desde un punto de vista teórico, los estudios sobre discrecionalidad administrativa han transitado desde concepciones centradas en la legalidad formal hacia perspectivas sistémicas y éticas que integran principios de integridad pública, rendición de cuentas y transparencia (Isensee Rimassa, 2017; Pliscoff Varas & Lagos Machuca, 2020). El estado del arte revela un giro

hacia modelos híbridos de control, donde la legitimidad del ejercicio discrecional depende tanto de la racionalidad normativa como de la motivación y trazabilidad de las decisiones. La jurisprudencia reciente ha desarrollado estándares de «motivación reforzada» y proporcionalidad, configurando lo que denominaremos un triángulo de legitimidad donde convergen la racionalidad distributiva, operativa y normativo-ética. Sin embargo, persiste un vacío analítico en torno a cómo estas dimensiones interactúan en el contexto chileno, especialmente en niveles descentralizados de gobierno. Este estudio se propone llenar ese vacío mediante una revisión de literatura, jurisprudencia y normativa vigente, articulando una mirada comparada y crítica sobre los equilibrios entre flexibilidad y control.

La pregunta de investigación que orienta este trabajo es la siguiente: ¿en qué medida la discrecionalidad administrativa en Chile constituye un problema estructural derivado del ordenamiento jurídico-administrativo o, alternativamente, una cuestión de ética funcionaria vinculada al ejercicio individual del poder decisional?

A partir de esta interrogante, se espera aportar teórica y analíticamente al debate sobre la gobernanza pública en tres dimensiones:

1) conceptualizando la discrecionalidad como un fenómeno sistémico donde interactúan factores jurídicos, éticos y operativos;

2) identificando las brechas entre regulación y práctica administrativa; y

3) proponiendo lineamientos para fortalecer los mecanismos de integridad y rendición de cuentas desde una perspectiva sistémica.

Estos aportes buscan trascender la visión dicotómica entre norma y conducta, sosteniendo que la legitimidad administrativa depende de la articulación coherente entre controles preventivo-normativos, transparencia procedimental y rendición de cuentas, más que de la proliferación aislada de reglas o códigos éticos.

En un escenario donde la ciudadanía exige mayores niveles de transparencia y responsabilidad pública, comprender los matices de la discrecionalidad administrativa es indispensable para fortalecer la confianza institucional y la calidad democrática. La mera multiplicación de normas genera ilusiones de control que no modifican las prácticas administrativas si no se acompañan de mecanismos de trazabilidad, capacitación y fiscalización coherentes entre sí.

Por ello, esta investigación se estructura en cinco secciones:

1) la que revisa los fundamentos conceptuales de la discrecionalidad;

2) la que analiza la perspectiva normativa;

3) la que examina su operatividad en la práctica administrativa;

4) la que aborda la discrecionalidad en la gestión de recursos públicos; y

5) la que contrasta enfoques teóricos con la experiencia institucional chilena, proponiendo un marco interpretativo integrado.

2. Marco teórico

La discrecionalidad es un concepto transversal que ha sido abordado desde diversas disciplinas, revelando su complejidad como fenómeno normativo, organizacional y ético. En el lenguaje jurídico-administrativo, designa la potestad que el legislador confiere a la Administración para optar, dentro de un abanico de cursos de acción igualmente válidos, por aquella solución que mejor satisfaga al interés público (Davis, 1969; Pierry Arrau, 1984; Soto Kloss, 1996). La expresión inglesa *administrative discretion* enfatiza la noción de *judgement*, mientras que la tradición hispanoamericana acentúa la idea de margen de apreciación frente a una legalidad que predetermina el «qué», pero no agota el «cómo» ni el «cuándo» (García de Enterría y Martínez-Carande & Fernández Rodríguez, 2002). La discrecionalidad contemporánea se sitúa, así, entre dos polos en tensión: por un lado, el poder que otorga flexibilidad ante contingencias; por otro, el deber de ejercerse con sujeción a los principios de legalidad, motivación, proporcionalidad y probidad (Isensee Rimassa, 2017).

En términos más precisos, discrecionalidad administrativa puede describirse como la facultad jurídica que el legislador delega en la Administración para elegir, entre varias alternativas igualmente válidas previstas por el ordenamiento, la que mejor satisfaga el interés público, siempre que dicha elección se realice con motivación razonada, dentro de los límites de la proporcionalidad y bajo control jurisdiccional posterior (Marín Hernández, 2007; Soto Kloss, 2010). Sin embargo, esta libertad puede instrumentalizarse cuando se ejerce al margen de la legalidad, permitiendo que intereses particulares o presiones externas deriven en faltas a la probidad y desviaciones de poder que configuran actos de corrupción. La evolución jurisprudencial ha ampliado el control judicial más allá de la mera revisión de competencias, exigiendo motivación reforzada y evidencia objetiva para validar los actos administrativos discrecionales (Isensee Rimassa, 2017; Guzmán Suárez, 2001; Bermúdez Soto, 1996). Este desarrollo busca neutralizar la crítica histórica que equiparaba discrecionalidad con arbitrariedad, (Cooper, 1938), aunque la interrogante sobre la eficacia real de estos controles en la práctica administrativa permanece abierta.

Desde la gestión organizacional, Wangrow, Schepker y Barker (2015) destacan que la capacidad de influencia de los gerentes sobre los resultados institucionales depende tanto del entorno estructural como de las competencias individuales y del juicio situacional. Este enfoque evidencia que la discrecionalidad no es ilimitada, sino modelada por factores contingentes que delimitan el margen efectivo de decisión. En el campo jurídico, Dajović (2023) retoma la teoría de H. L. A. Hart para distinguir entre discrecionalidad expresa y tácita, mostrando que, en los llamados «casos difíciles», los jueces deben recurrir a razones extralegales —morales o de justicia material— sin vulnerar la coherencia del sistema normativo. Así, la discrecionalidad judicial se reafirma como una facultad racional y limitada por la argumentación más que como un espacio de arbitrio subjetivo.

Investigaciones recientes amplían esta perspectiva en direcciones complementarias. Szűcs (2023) muestra que una discrecionalidad excesiva en la contratación pública puede propiciar favoritismos y reducir la eficiencia, mientras que Visser y Kruyen (2021) destacan su dimensión creativa en el nivel de calle, donde los funcionarios desarrollan soluciones innovadoras mediante la experimentación colectiva. La discrecionalidad administrativa es un principio estructural del Estado moderno, que se diferencia de la arbitrariedad mediante la exigencia de que sus límites y criterios se definan conforme a la motivación reforzada, la transparencia y la rendición de cuentas (Davis, 1969; Marín Hernández, 2007; Huepe Artigas, 2018). En conjunto, estos enfoques configuran una visión integral de la discrecionalidad como espacio regulado de elección racional, donde convergen el juicio jurídico, la capacidad gerencial y la responsabilidad ética.

En consecuencia, la discrecionalidad no constituye una zona franca ajena al control, sino una condición necesaria para la adaptabilidad y legitimidad institucional en la medida en que articule coherentemente la flexibilidad administrativa con los imperativos de transparencia y rendición de cuentas (Huepe Artigas, 2018). Esta comprensión resulta esencial para evaluar las tensiones actuales entre eficacia gubernamental y control democrático, estableciendo criterios que permitan distinguir entre discrecionalidad legítima y arbitrariedad administrativa. Las secciones siguientes examinan estas tensiones en tres dimensiones complementarias: la perspectiva normativa (2.1), la discrecionalidad operativa (2.2) y la asignación de recursos públicos (2.3).

2.1. Discrecionalidad en la perspectiva normativa

En la arquitectura jurídico-administrativa de Chile, la discrecionalidad ya no se concibe como un mero espacio residual de libertad decisional tolerado por el principio de legalidad, sino como un poder-deber reglado que debe satisfacerse conforme a un haz de principios constitucionales, tales como legalidad, proporcionalidad, racionalidad y probidad. Este marco normativo se materializa en una serie de estándares de motivación reforzada exigidos por

la Corte Suprema en su jurisprudencia más reciente (Isensee Rimassa, 2017). La evolución jurisprudencial ha fijado parámetros cada vez más estrictos para el ejercicio de potestades administrativas, demandando mayor transparencia y justificación técnica en las decisiones discrecionales.

La promulgación de la ley 20.880 permite operar en tres planos:

1) En primer lugar, establece la obligación de efectuar declaraciones patrimoniales y de interés público, transformando el potencial conflicto de interés desde un asunto meramente político a una infracción administrativa tipificada.

2) En segundo lugar, la norma institucionaliza el registro de *lobby*, el cual hace que cualquier incidencia externa sobre la decisión discrecional quede trazada y disponible para escrutinio ciudadano.

3) Finalmente, implementa un régimen sancionatorio por omisión o falsedad, que desplaza el control de integridad desde el plano puramente moral al ámbito de la legalidad ética exigible.

De este modo, la ley añade un control *ex ante*, mediante la prevención de sesgos patrimoniales, y un control *ex post*, a través de la sanción por omisión, lo que permite reconfigurar la discrecionalidad como un espacio sujeto a «normas de transparencia reforzada».

Los estudios de implementación revelan déficits significativos de homogeneidad en la aplicación de estos mecanismos. El análisis realizado por Pliscoff Varas y Lagos Machuca (2021) muestra que, si bien la mayoría de las instituciones cuenta formalmente con comités de integridad y canales de denuncia, su funcionamiento operativo es dispar: predominan los sistemas meramente «formalizados» con baja actividad real, mientras que solo una fracción menor alcanza niveles de implementación efectiva. Esta dispersión impide verificar si la arquitectura de integridad opera como contrapeso sistémico a la discrecionalidad o meramente como *cosmetic compliance* (Krawiec, 2003). La heterogeneidad de mecanismos preventivos sugiere una implementación fragmentada del marco normativo, limitando su eficacia como sistema integral de control.

2.2. Discrecionalidad operativa

En el nivel operativo, la investigación realizada por Tummers *et al.*, (2015) aporta una taxonomía conductual del *coping* –afrontamiento–, clasificándose en tres familias: flexibilización de requisitos, estandarización de procedimientos y sanción o negación de servicios. Sin embargo, este enfoque adolece de una conexión directa con indicadores de desempeño, es decir, cómo cada estrategia de *coping* incide en la eficiencia administrativa y en la legitimidad percibida por los usuarios en términos de satisfacción o confianza. Esta limitación sugiere la

conveniencia de llevar a cabo experimentos de campo y encuestas longitudinales que correlacionen las prácticas de *coping* con resultados concretos de políticas públicas. Los mecanismos de adaptación operativa permanecen insuficientemente evaluados en términos de sus efectos mensurables.

La discrecionalidad operativa se activa cuando las reglas generales no detallan completamente la decisión y el agente debe llenar ese vacío con su propio juicio, lo que permite adaptar el servicio a situaciones particulares. No obstante, cuando se ejerce sin motivación y registro claro, esta se convierte en una potencial fuente de arbitrariedad decisional. La evidencia muestra que, bajo observación y seguimiento adecuados, la autonomía puede incluso corregir desigualdades (Sowa & Selden, 2003). Sin embargo, cuando la organización carece de directrices precisas, sistemas de registro y supervisores capaces de auditar cada expediente, el funcionario conserva un amplio margen para decidir sin dejar huella verificable; y esta «zona ciega» facilita que la elección se guíe por preferencias personales o presiones externas, las cuales quedan invisibles para quienes deben evaluar la legalidad o imparcialidad del acto (Lipsky, 1980; Barth, 1992).

El estándar judicial de «dar razones» actúa como antídoto contra la opacidad. Obliga a quien toma una decisión a explicar por escrito, de forma clara y ordenada, los hechos considerados, la norma aplicada y el fin público buscado. Dicha justificación pasa a formar parte del expediente, facilitando el escrutinio externo y desincentivando la arbitrariedad al permitir que cualquier incoherencia sea detectada y anulada por la instancia revisora (Shapiro, 1983). La obligación de motivar las decisiones constituye un dispositivo clave que transforma la discrecionalidad de zona opaca a espacio fiscalizable, generando una trazabilidad documental que permite reconstruir la cadena del razonamiento administrativo y evaluar su coherencia con principios constitucionales y fines institucionales.

2.3. Discrecionalidad de recursos públicos

Un área donde resulta patente la tensión entre legalidad y legitimidad es en la distribución de los recursos fiscales. Aun cuando el grueso del Fondo Nacional de Desarrollo Regional se asigna mediante fórmulas objetivas, ancladas en indicadores de pobreza y extensión territorial, persiste un bloque no menor de partidas cuya asignación depende de decisiones político-administrativas poco transparentes (Espinoza Muñoz, 2013). A nivel local, se reproduce el mismo patrón: mientras los coeficientes del Fondo Común Municipal están fijados en la ley como un mecanismo para distribuir equitativamente los recursos, los programas de Mejoramiento Urbano y de Mejoramiento de Barrios carecen de baremos públicos, permitiendo que la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo adjudique proyectos sin revelar ponderaciones técnicas ni criterios de priorización (Hernández Araya, 2020).

La evidencia empírica indica que esos márgenes discrecionales no son neutros. El análisis realizado por Espinoza Muñoz (2013) en cuatro regiones demuestra que la asignación del 2 % del Fondo Nacional de Desarrollo Regional favorece

a municipios políticamente afines al ejecutivo, confirmando la lógica de «redistribución táctica» descrita en los trabajos de Cox y McCubbins (1986) y de Dahlberg y Johansson (2002). De manera similar, Hernández Araya (2020) llega a conclusiones equivalentes para las transferencias de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo: la ausencia de parámetros verificables convierte a los programas de Mejoramiento Urbano y de Mejoramiento de Barrios en instrumentos sujetos a la discreción central, lo que suscita debates sobre posibles sesgos partidarios y decisiones ajenas a criterios técnicos. En consecuencia, las decisiones discrecionales en la Administración pública con fines partidarios o carentes de criterio técnico generan desbalances presupuestarios, desigualdades en inversión pública y omisión del uso de bases de datos para decisiones ponderadas.

La coexistencia de asignaciones regladas y partidas discrecionales configura, por consiguiente, un continuo que va desde la distribución estrictamente normativa hasta la ingeniería política del gasto. Para salvaguardar la integridad presupuestaria, resulta imprescindible trasladar los principios de motivación reforzada, ya exigidos en otros ámbitos administrativos, a la esfera fiscal: publicar *ex ante* los criterios técnicos a evaluar, habilitar auditorías ciudadanas, implementar datos abiertos y exigir justificación detallada cuando los proyectos seleccionados se aparten de los puntajes objetivos. Sin estas medidas, la flexibilidad necesaria para atender demandas territoriales seguirá en entredicho por la sospecha de arbitrariedad y su déficit de legitimidad aparejado. La transparencia técnica constituirá así un requisito fundamental para legitimar las decisiones distributivas de recursos fiscales, transformando la discrecionalidad presupuestaria en un mecanismo de adaptación territorial más que en un instrumento de influencia política.

3. Discrecionalidad administrativa en Chile: marco normativo vigente

En la actualidad, la discrecionalidad administrativa en Chile descansa en un andamiaje jurídico que articula procedimientos estrictos con exigencias éticas progresivamente reforzadas. Al mandato constitucional de legalidad y a la obligación de motivación establecida en la ley 19.880, se añadió la ley 20.880, que transforma la probidad en un deber jurídico exigible en el comportamiento y conductas de los funcionarios. El impulso preventivo se profundizó con la Estrategia Nacional de Integridad Pública, que exige que cada organismo cuente con códigos de ética vinculantes, matrices de riesgo de corrupción y canales protegidos de denuncias (Comisión Asesora Presidencial para la Integridad Pública y Transparencia, 2023). A pesar de los intentos de crear una «infraestructura de buenas conductas», se presentan matices significativos en

su implementación, como revela un informe del Servicio Civil (2023) que indica que, si bien los servicios centralizados cuentan con códigos de ética, menos de la mitad de los servicios descentralizados o gobiernos locales disponen de matrices de riesgo vigentes, mientras la divulgación de datos sobre denuncias y sanciones permanece como un tema marginal.

Esta situación refleja las desigualdades en el control de las faltas a la probidad y en la creación de esquemas que puedan promover buenas conductas entre los funcionarios mediante su regularización. El manual de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2020) advierte que la mejora es inviable sin indicadores o matrices de riesgo comparables y una evaluación interinstitucional. Todo este proceso para abordar la discrecionalidad —equilibrando la libertad de los servicios públicos y el control de la probidad— ha llevado a la Contraloría General de la República a emitir diversos dictámenes[4] que exigen «fundamentación reforzada» junto con el análisis de alternativas. Paralelamente, la Corte Suprema ha anulado actos discrecionales por falta de proporcionalidad. En este contexto, los servidores estatales actúan en un campo abierto sin procedimientos estructurados —una libertad de acción sin aparente penalización—, quedando solamente sujetos a la probidad administrativa y a la transparencia.

Un relevante pronunciamiento de la Contraloría subrayó que el principio de imparcialidad es un límite sustantivo de la discrecionalidad, estableciendo que «la autoridad debe abstenerse de actuar cuando existan circunstancias que pongan en tela de juicio la objetividad de su actuación» (dictamen 14000/2017; Mahaluf & Rojas, 2017). Bajo tal criterio, la discrecionalidad legítima requiere no solo legalidad y motivación, sino también una apariencia de neutralidad perceptible, dimensión que conecta con el concepto de «imparcialidad» [impartiality] desarrollado en la literatura sobre calidad de gobierno (Rothstein & Teorell, 2008). En consecuencia, las matrices de riesgo no pueden limitarse a detectar conflictos patrimoniales o de intereses, sino que deben incorporar vínculos personales o políticos que, aun no siendo propiamente ilegales, erosionan la confianza pública.

Frente a las limitaciones de los mecanismos tradicionales de control, conviene examinar el potencial —y los riesgos— de las nuevas tecnologías en la gestión pública. Los sistemas algorítmicos y de inteligencia artificial han sido propuestos como mecanismos capaces de incrementar la trazabilidad y estandarizar criterios decisionales, siguiendo la lógica de la *compliance* contemporánea. Sin embargo, la evidencia muestra que estos sistemas no eliminan la discrecionalidad, sino que

4 Los trabajos de Quezada González (2020) y Jiménez Salas (2021) abordan el estudio de la jurisprudencia de la Contraloría General de la República, evidenciando que, mediante la toma de razón y la emisión de dictámenes de juridicidad, existen prácticas de control de la discrecionalidad cuando esta deriva en arbitrariedad o infringe principios de juridicidad. Este control fortalece el Estado de derecho al exigir decisiones motivadas, proporcionales y razonables.

la desplazan hacia el diseño algorítmico, pudiendo además replicar o amplificar sesgos preexistentes en los datos de entrenamiento (O'Neil, 2016; Eubanks, 2018). Young, Bullock y Lecy (2019) advierten que la «discrecionalidad artificial» plantea dilemas inéditos de equidad, transparencia y rendición de cuentas. La pregunta que emerge no es si estos dispositivos pueden sustituir los controles institucionales tradicionales, sino en qué condiciones de supervisión humana, auditabilidad y transparencia algorítmica podrían operar como complemento legítimo del juicio profesional del funcionario.

4. Discrecionalidad administrativa: divergencias conceptuales

Aunque la discrecionalidad suele presentarse como un concepto unívoco, las lecturas provenientes del derecho, de la gestión pública y del control judicial revelan matices para la comprensión de este fenómeno en los sistemas estudiados (ver tabla 1). En el campo del derecho administrativo, se conceptualiza la discrecionalidad como una potestad jurídicamente habilitada y sometida a principios de legalidad, proporcionalidad y motivación. Desde la perspectiva de las ciencias de la administración y la gestión pública, se reinterpreta como un espacio de juicio profesional que permite adaptar las políticas a la complejidad del terreno o como una esfera de libertad en el uso de criterios técnicos. Para el control judicial, la discrecionalidad se concibe básicamente como objeto de revisión, susceptible de anulación cuando deriva en desviación de poder o falta de imparcialidad. Esta diversidad conceptual refleja tanto la complejidad del fenómeno como las diferentes preocupaciones disciplinarias en su abordaje teórico y práctico.

Tabla 1

Definiciones teóricas de discrecionalidad

Temática	Definición	Autores
Derecho administrativo	Potestad que la ley delega al órgano público para elegir, entre varias soluciones igualmente legítimas, la que mejor satisfaga al interés general, siempre que motive su decisión y respete los principios de legalidad, proporcionalidad y probidad.	Davis (1969); Soto Kloss (1996); García de Enterría y Martínez-Carande con Fernández Rodríguez (2002); Huepe Artigas (2018).
Gestión pública	Espacio de juicio del directivo o del *street level bureaucrat* para adaptar reglas generales a casos concretos, equilibrando eficiencia, equidad y recursos disponibles bajo supervisión de la organización.	Lipsky (1980); Barth (1992); Sowa y Selden (2003).
Control judicial	Revisión que realiza la judicatura sobre el uso de la potestad discrecional, anulando el acto cuando se pruebe desviación de poder, irracionalidad o falta de motivación «*giving reasons requirement*».	Shapiro (1983); Isensee Rimassa (2017); Dajović (2023).

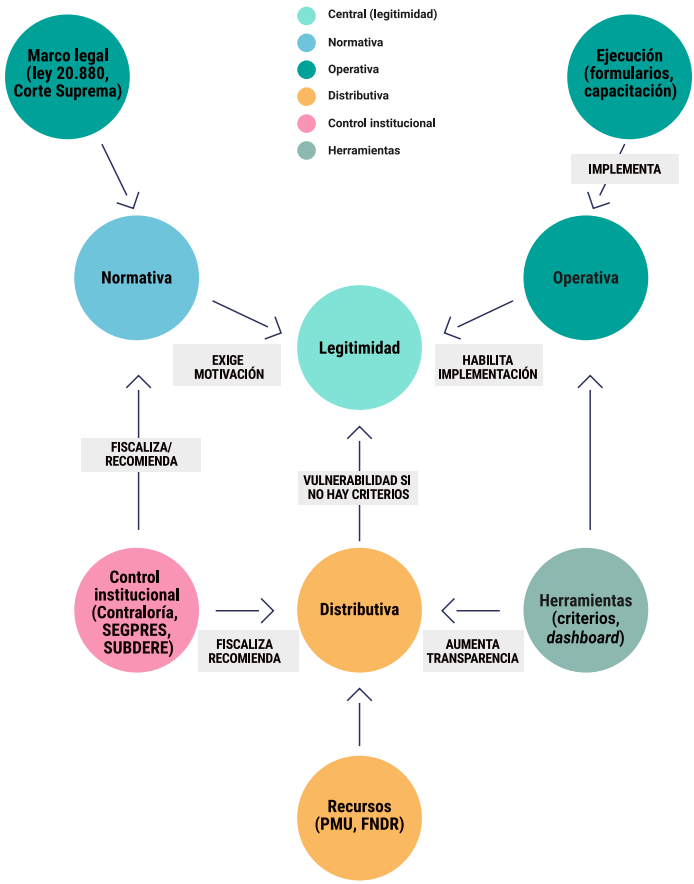
Fuente: elaboración propia a partir de los autores citados

Los tres niveles examinados evidencian que la discrecionalidad es un fenómeno estructural del quehacer público, pero su legitimidad depende de mecanismos de racionalidad, transparencia y rendición de cuentas coherentes entre sí. La interacción entre la discrecionalidad financiera, la operativa y la normativa es un entramado indivisible, un auténtico ecosistema decisional. Cuando la autoridad dispone de amplios márgenes para asignar recursos, esa flexibilidad presupuestaria incrementa la presión sobre los niveles de ejecución para materializar compromisos políticos o clientelares. Asimismo, en la medida que los estándares de motivación y probidad sean poco exigentes, existe una mayor probabilidad de que las desviaciones aumenten de forma proporcional. En efecto, los tres planos estudiados se conectan mediante un triángulo de legitimidad: la racionalidad distributiva en la cúspide fiscal, la racionalidad operativa en la base de la gestión cotidiana y la racionalidad normativo-ética que, a modo de arista transversal, disciplina a ambas dimensiones.

En la figura 1 se presenta que la discrecionalidad administrativa en contextos institucionales no debe ser entendida como una práctica aislada o meramente subjetiva. Por el contrario, se inscribe en un sistema estructurado e interdependiente compuesto por seis tipos de nodos: normativos, operativos, distributivos, de herramientas, control institucional y legitimidad. Estos elementos configuran un entramado homogéneo en el que cada dimensión influye y condiciona a las demás. Así, el nodo de legitimidad actúa como articulador central del sistema, evidenciando que las decisiones discrecionales solo alcanzan validez social y jurídica si se fundamentan de forma adecuada, tanto en términos normativos como operativos.

En segundo lugar, desde una perspectiva funcional, la dimensión operativa constituye el espacio donde la discrecionalidad se materializa en acciones concretas: uso de formularios, capacitación de funcionarios y aplicación de protocolos. Este nivel depende críticamente de las herramientas técnicas que lo soportan, como criterios *ex ante*, *dashboard* y mecanismos de trazabilidad. La incorporación de estos instrumentos no solo estandariza la ejecución, sino que también fortalece la transparencia y, en consecuencia, la legitimidad institucional. En tal sentido, su ausencia genera opacidad, incrementa el margen de arbitrariedad y debilita la capacidad de control interno, lo que demuestra la necesidad de mantener una integración funcional entre medios técnicos y capacidad operativa.

Figura 1
Relaciones *social network analysis* sobre discrecionalidad



Fuente: elaboración propia

El nodo distributivo concentra el mayor riesgo de uso indebido de la discrecionalidad, al involucrar decisiones sensibles sobre asignación de recursos expuestas a presiones políticas. La ausencia de criterios explícitos compromete la equidad territorial y erosiona la confianza pública. Ante ello, el control institucional por entidades de fiscalización como la Contraloría y cuerpos colegiados –consejo regional y concejo municipal– u organismos con fondos del gobierno central o regional cumple un rol clave para reducir la discrecionalidad en la asignación, transferencia y ejecución de recursos. Se puede establecer que la discrecionalidad se revela como un fenómeno estructural, dinámico y condicionado por relaciones recíprocas entre normas, capacidades y mecanismos de supervisión.

La evidencia empírica confirma que la fragilidad de cualquiera de los vértices afecta la estabilidad del conjunto. Las investigaciones sobre operación de los funcionarios (Lipsky, 1980; Barth, 1992) demuestran que, en contextos con reglas de gastos flexibles, los gestores de primera línea tienden a acomodar intereses particulares, salvo que existan obligaciones de fundamentar o rendiciones efectivas. De modo similar, Shapiro (1983) señala que, al analizar adjudicaciones de obras públicas, la obligación técnica de dar razones o justificaciones reduce la arbitrariedad únicamente cuando los criterios de asignación están publicados y son revisables. El caso chileno (Espinoza Muñoz, 2013) evidencia que la variable «proximidad política» deja de ser significativa cuando existen rendiciones de cuentas o aspectos técnicos; pero en sectores donde no existe transparencia, la afinidad partidaria vuelve a ser un predictor robusto de los montos asignados. Estos hallazgos confirman la interdependencia sistémica entre mecanismos de control y prácticas discrecionales.

Esta vinculación recíproca sugiere que las reformas deberían orientarse a reforzar la coherencia horizontal entre transparencia y trazabilidad junto con la coherencia vertical dentro de cada organismo, articulando capacitación, matrices de riesgo y canales de denuncia. La mera multiplicación de reglas o la publicación fragmentaria de información genera ilusiones de control que no fortalecen la confianza pública o las prácticas éticas dentro de la Administración. Como alternativa, un modelo de gobierno multinivel, que combine criterios *ex ante* claramente divulgados, registro en línea de cada fase del proceso y exigencia inexcusable de fundamentar las decisiones, puede convertir la discrecionalidad en un vector de adaptación y no de arbitrariedad. Solo mediante esa convergencia analítica, los márgenes de apreciación inherentes a toda administración moderna podrán alinearse con los principios de legalidad, racionalidad y probidad que exigen los modelos contemporáneos de Estado. La articulación de mecanismos preventivos y correctivos constituye el fundamento para transformar espacios potencialmente arbitrarios en instrumentos de flexibilidad administrativa legítima.

Comprender la discrecionalidad es entenderla como un equilibrio entre control y flexibilidad. Las reglas otorgan certeza y evitan la arbitrariedad, pero la Administración necesita cierto margen para adaptarse a situaciones no previstas por el legislador. Este espacio no es un vacío legal, sino una libertad regulada, donde la autoridad debe justificar sus decisiones dentro de límites claros. La legitimidad, por tanto, se sostiene en tres pilares:

1) la motivación que conecta hechos y decisiones,
2) la trazabilidad que sirve para reconstruir el proceso y revisar la coherencia de la decisión aplicada; y
3) la rendición de cuentas que faculta la evaluación de la decisión junto con la aplicación de determinadas sanciones o correcciones.

Cuando estos elementos se articulan, la discrecionalidad se convierte en una herramienta legítima de adaptación institucional, capaz de equilibrar eficacia y transparencia sin caer en rigidez ni arbitrariedad.

5. Discusión y reflexión

La investigación confirma que la discrecionalidad habita un espacio intermedio donde la legalidad y la ética se entrecruzan, generando un diálogo permanente entre el deber normativo y el juicio moral del funcionario. Autores como Soto Kloss (1996) y García de Enterría y Martínez-Carande con Fernández Rodríguez (2002) coinciden en que, aunque la potestad discrecional surge del legislador, su ejercicio legítimo exige someterse a los principios de proporcionalidad y probidad. En la práctica, sin embargo, esta relación ideal enfrenta tensiones constantes como lo son la presión operativa del trabajo cotidiano (Tummers *et al.*, 2015) y la influencia de intereses políticos en la asignación de recursos públicos (Espinoza Muñoz, 2013) que erosionan el equilibrio entre flexibilidad y control. En el caso chileno, la discrecionalidad no puede entenderse como un problema exclusivamente normativo o ético, sino como un fenómeno sistémico en el que las disfunciones emergen de la distancia entre un marco legal robusto, que incorpora matrices de riesgo, estándares de motivación reforzada y registros de *lobby* aún parciales; y una cultura de integridad que, pese a su consolidación normativa, no se ha institucionalizado plenamente en un aparato administrativo centralizado (Arroyo Chacón, 2018; Alvarado Silva & Paca Pantigoso, 2022).

Un eje central del debate contemporáneo radica en la evolución del control judicial de la discrecionalidad. La jurisprudencia chilena ha avanzado hacia la adopción de estándares más exigentes de motivación reforzada y proporcionalidad (Isensee Rimassa, 2017; Guzmán Suárez, 2001), lo que representa un progreso hacia una cultura de justificación y trazabilidad en la toma de decisiones públicas. Sin embargo, estos avances conviven con debilidades estructurales, por ejemplo, la implementación desigual de matrices de riesgo y códigos de ética en organismos descentralizados limita el alcance efectivo de dichos principios (Pliscoff Varas & Lagos Machuca, 2020; OCDE, 2020). Esta asimetría revela una brecha persistente entre la formalidad normativa y la efectividad práctica, lo que pone en evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de implementación desde una perspectiva territorial y multinivel, capaz de descentralizar las buenas prácticas de integridad y rendición de cuentas. La divergencia entre doctrina jurídica y práctica administrativa constituye, en este sentido, una de las principales tensiones del control de la discrecionalidad, ya que, pese a la existencia de normativa que establece límites precisos, su aplicación efectiva se ve influida por las dinámicas organizacionales y políticas que determinan su cumplimiento real.

En el ámbito de la asignación de recursos públicos, la discrecionalidad emerge como un punto neurálgico del debate sobre legitimidad administrativa. Estudios empíricos (Espinoza Muñoz, 2013; Hernández Araya, 2020) evidencian que la ausencia de criterios técnicos públicos y verificables abre espacios a sesgos políticos y clientelares, debilitando la equidad en la distribución fiscal. Frente a ello, la transparencia *ex ante*, los datos abiertos y las auditorías ciudadanas se consolidan como mecanismos eficaces para reducir la arbitrariedad y restablecer la confianza pública. En este marco, las tecnologías emergentes –particularmente la inteligencia artificial– ofrecen oportunidades para incrementar la imparcialidad y la trazabilidad de las decisiones. No obstante, su uso requiere marcos éticos claros que aseguren la supervisión humana, la auditabilidad de los algoritmos y la protección de los principios de legalidad y proporcionalidad (Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, 2021). La automatización, bien regulada, podría así convertirse en un complemento para equilibrar la flexibilidad administrativa con la objetividad técnica, fortaleciendo la legitimidad del proceso decisional.

A partir de los hallazgos del estudio, se sostiene que la discrecionalidad administrativa en Chile no puede reducirse ni a una deficiencia estructural del sistema jurídico-administrativo ni a una cuestión de ética individual. Se trata, más bien, de un fenómeno de coordinación institucional y cultural, donde la legitimidad del poder discrecional depende tanto del diseño normativo como de las prácticas cotidianas de integridad y control. La evolución normativa reciente –particularmente con la ley 20.880 y la exigencia de motivación reforzada– ha fortalecido los marcos formales de control, pero no ha bastado para erradicar las prácticas arbitrarias, los sesgos políticos ni las zonas de opacidad decisional. Este déficit evidencia que la regulación, por sí sola, no garantiza la corrección de las conductas discrecionales si no se acompaña de procesos pedagógicos, incentivos institucionales y mecanismos de fiscalización colaborativos.

En consecuencia, las futuras agendas de investigación deberían orientarse hacia tres líneas complementarias:

1) evaluar empíricamente la efectividad de los instrumentos de control discrecional, como la motivación reforzada y los sistemas de integridad;

2) analizar las percepciones ciudadanas sobre la legitimidad y transparencia de las decisiones públicas; y

3) explorar cómo los mecanismos de participación y supervisión social pueden integrarse en los sistemas de *accountability*.

La discrecionalidad, en definitiva, no puede resolverse mediante una proliferación de normas, sino mediante la articulación de un enfoque integral que combine marcos jurídicos robustos, prácticas éticas institucionalizadas y una cultura administrativa basada en la trazabilidad y la responsabilidad pública. La

transición hacia un modelo híbrido de control exige tanto innovación normativa como transformación cultural, orientadas a consolidar un Estado que equilibre la eficiencia decisional con la legitimidad democrática.

6. Conclusiones

La discrecionalidad administrativa en Chile es un fenómeno híbrido en el que convergen dimensiones normativas, operativas y éticas, constituyendo un componente inherente a la gestión pública contemporánea. El análisis desarrollado permite superar el falso dilema entre rigidez burocrática y arbitrariedad, demostrando que la flexibilidad administrativa puede coexistir con la probidad cuando se ejerce bajo parámetros verificables de motivación reforzada, trazabilidad y transparencia. Precisamente esta articulación es la que otorga legitimidad al ejercicio del poder discrecional, transformándolo en un instrumento de adaptación racional y no en una fuente de incertidumbre o desviación.

Sin embargo, la investigación identifica una vulnerabilidad estructural persistente: la implementación fragmentada de los mecanismos de control, especialmente en ámbitos descentralizados y en la asignación de recursos públicos. Este hallazgo revela que la eficacia del control discrecional no depende de la mera expansión del marco regulatorio, sino de la coherencia sistémica entre los distintos instrumentos de integridad pública, como la transparencia *ex ante*, la trazabilidad procedimental y la rendición de cuentas *ex post*. En ausencia de esa articulación, los márgenes discrecionales continúan expuestos a sesgos políticos, clientelismo y decisiones poco fundadas, como ocurre en la distribución de fondos a nivel central y regional, donde los criterios técnicos verificables aún son insuficientes.

La transformación de la discrecionalidad requiere, por tanto, un cambio de paradigma: pasar de un modelo de control formal reactivo a uno preventivo y cultural, donde la transparencia y la integridad funcionen como prácticas normalizadas dentro de la Administración pública. Este enfoque ecosistémico implica que la normativa, las matrices de riesgo y los códigos de ética dejen de operar como instrumentos aislados y se integren en un entramado coherente que refuerce la confianza pública y la legitimidad institucional. Solo así la discrecionalidad podrá concebirse como un espacio de juicio profesional sujeto a rendición de cuentas y no como una prerrogativa opaca del poder administrativo. Más allá de su dimensión técnico-jurídica, la discrecionalidad incide directamente en la legitimidad democrática del Estado. Así como fue visto en los recientes dictámenes de la Contraloría General de la República, el principio de imparcialidad constituye un límite sustantivo e irrenunciable: la autoridad

debe abstenerse de actuar en cualquier circunstancia que pueda poner en duda su objetividad. Este estándar reafirma que la discrecionalidad legítima exige no solo legalidad y motivación, sino también una neutralidad perceptible que sustente la confianza ciudadana en las instituciones.

Finalmente, se plantea la necesidad de profundizar la investigación empírica sobre la efectividad de los controles híbridos jurídicos, éticos y tecnológicos y su impacto en la reducción de la arbitrariedad administrativa. Futuras líneas de estudio deberían integrar metodologías comparadas y de evaluación de desempeño institucional, abordando cómo la ciudadanía percibe la justicia y legitimidad de las decisiones discrecionales. Comprender y gestionar adecuadamente la discrecionalidad no es solo un imperativo técnico, sino una condición esencial para fortalecer la calidad democrática, la rendición de cuentas y la confianza en el Estado.

7. Referencias

Alvarado Silva, U. & Paca Pantigoso, F. R. (2022). Ética del servidor público: revisión sistemática. *Igobernanza, 5*(17), 90-106. https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.169

Aninat Urrejola, C. & Del Solar Agüero, F. (2009). Políticas de probidad y transparencia para el Estado de Chile. En J. Porras y G. de la Fuente (editores), *Calidad de la democracia, transparencia e instituciones políticas, 5*. Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República.

Arroyo Chacón, J. I. (2018). Avances y desafíos de la gestión de la ética pública en América Latina. *Revista Española de la Transparencia,* (6), 106-133

Barth, T. (1992). The public interest and administrative discretion. *The American Review of Public Administration, 22*(4), 289-300. https://doi.org/10.1177/027507409202200403

Belmar, F. & Morales Quiroga, M. (2020). Clientelismo en los gobiernos locales: el caso de los alcaldes en Chile, 2015-2016. *Política y Sociedad, 57*(2), 567-591. https://doi.org/10.5209/poso.62315

Bermúdez Soto, J. (1996). El control de la discrecionalidad administrativa. Revista de *Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso,* (17), 275-284.

Comisión Asesora Presidencial para la Integridad Pública y Transparencia. (2023). *Estrategia Nacional de Integridad Pública.* Gobierno de Chile. https://www.integridadytransparencia.gob.cl/wp-content/uploads/2023/12/Estrategia-Nacional-de-Integridad-Publica-2.pdf

Cooper, R. M. (1938). Administrative justice and the role of discretion. *The Yale Law Journal, 47*(4), 577-602. https://doi.org/10.2307/791857

Corvalán Aguilar, A. Cox Puga, P. & Osorio Flores, R. (2018). Indirect political budget cycles: Evidence from Chilean municipalities. *Journal of Development Economics, 133*, 1-14. https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2018.01.001

Cox, G. & McCubbins, M. (1986). Electoral politics as a redistributive game. *Journal of Politics, 48*(2), 370-389. https://doi.org/10.2307/2131098

Dahlberg, M. & Johansson, E. (2002). On the vote-purchasing behavior of incumbent governments. *American Political Science Review, 96*(1), 27-40. https://doi.org/10.1017/S0003055402004215

Dajović, G. (2023). Hart's judicial discretion revisited. *Revus - Journal for Constitutional Theory and Philosophy of Law, 50*, 1-18. https://doi.org/10.4000/revus.9735

Davis, K. C. (1969). *Discretionary justice:* A preliminary inquiry. Louisiana State University Press.

Espinoza Muñoz, A. (2013). Discrecionalidad política en la asignación de recursos: evidencia de los gobiernos regionales y locales chilenos. *Estado, Gobierno y Gestión Pública, 13*(22). 63-86. https://doi.org/10.5354/0717-8980.2013.30321

Eubanks, V. (2018). *Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor.* St. Martin's Press.

Figueroa Mardones, M. (2023). Probidad en Chile: entre la reactividad y los acuerdos. Un análisis evolutivo de las políticas de integridad. *Gobierno y Administración Pública,* (5), 133-156. https://revistas.udec.cl/index.php/gyap/article/view/10975/10325

García de Enterría y Martínez-Carande, E. & Fernández Rodríguez, T. R. (2002). *Curso de derecho administrativo* (12.ª edición). Civitas Thomson Reuters.

Guzmán Suárez, L. (2001). *El control de la discrecionalidad administrativa en Chile* [tesis de grado]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106757

Hernández Araya, R. A. (2020). *Discrecionalidad en la distribución de recursos a los gobiernos regionales* [asesoría técnica parlamentaria]. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Huepe Artigas, F. (2018). *Discrecionalidad administrativa y razonabilidad.* Thomson Reuters.

Isensee Rimassa, C. (2017). Sobre la revisión judicial de la discrecionalidad administrativa. *Revista de Derecho UDD,* (35), 45-72.

Jiménez Salas, G. (2021). La Contraloría en el proceso regulatorio. *Revista de Derecho (Valdivia), 34*(1), 209-231. https://doi.org/10.4067/S0718-09502021000100209

Krawiec, K. D. (2003). Cosmetic compliance and the failure of negotiated governance. *Washington University Law Quarterly, 81*(2), 487-544.

Lara Escalona, B. & Toro Maureira, S. (2019). Tactical distribution in local funding: The value of an aligned mayor. *European Journal of Political Economy, 56*, 74-89. https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2018.07.006

Lipsky, M. (1980). *Street level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services.* Russell Sage Foundation.

Mahaluf, L. F. & Rojas, M. (5 de junio de 2017). *Contraloría General de la República contrapone el principio de imparcialidad a la potestad discrecional.* Diario Constitucional. https://www.diarioconstitucional.cl/articulos/contraloria-general-de-la-republica-contrapone-el-principio-de-imparcialidad-a-la-potestad-discrecional/

Marín Hernández, J. (2007). *Discrecionalidad administrativa.* Universidad Externado de Colombia.

Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. (2021). *Política Nacional de Inteligencia Artificial.* Gobierno de Chile. https://www.inteligenciaartificial.gob.cl

O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy.* Crown.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2020). *Manual de la OCDE sobre integridad pública. OECD Publishing.* https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es

Pierry Arrau, P. (1984). El control de la discrecionalidad administrativa. *Revista Chilena de Derecho, 11*(2-3), 479-491.

Pliscoff Varas, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia, 24*(73). https://www.redalyc.org/journal/105/10550008006/10550008006.pdf

Pliscoff Varas, C. & Lagos Machuca, N. (2020). Implementando los sistemas de integridad en el sector público chileno: reflexiones a partir del manual de la OCDE sobre integridad pública. *Revista Chilena de la Administración del Estado,* (3), 35-48.

Pliscoff Varas, C. & Lagos Machuca, N. (2021). Implementación de sistemas de integridad como estrategia de control de la corrupción en el gobierno central de Chile. *Gestión y Política Pública, 30*(3), 81-114.

Quezada González, I. F. (2020). Análisis de jurisprudencia administrativa de la Contraloría General de la República en materia de control de juridicidad sobre actos administrativos fundados en mérito, oportunidad y conveniencia. *Revista de Estudios Ius Novum, 13*(2), 103-133.

Rothstein, B. & Teorell, J. (2008). What is quality of government? A theory of impartial government institutions. *Governance, 21*(2), 165-190. https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00391.x

Servicio Civil. (2023). *Códigos de ética y sistemas de integridad en el Estado.* Dirección Nacional del Servicio Civil. https://www.serviciocivil.cl/integridad/

Shapiro, M. (1983). Administrative discretion: The next stage. *Yale Law Journal, 92*(8), 1487-1522.

Soto Kloss, E. (1996). *Derecho administrativo: Bases fundamentales* (tomo II: El principio de juridicidad). Editorial Jurídica de Chile.

Soto Kloss, E. (2010). *Derecho administrativo: Temas fundamentales* (2.ª edición). Abeledo Perrot.

Sowa, J. E. & Selden, S. C. (2003). Administrative discretion and active representation: An expansion of the theory of representative bureaucracy. *Public Administration Review, 63*(6), 700-710. https://doi.org/10.1111/1540-6210.00333

Szűcs, F. (2023). Discretion and favoritism in public procurement. *Journal of the European Economic Association, 22*(1), 117-160. https://doi.org/10.1093/jeea/jvad017

Tummers, L. L. G.; Bekkers, V.; Vink, E. & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory, 25*(4), 1099-1126. https://doi.org/10.1093/jopart/muu056

Visser, E. & Kruyen, P. (2021). Discretion of the future: Conceptualizing everyday acts of collective creativity at the street level. *Public Administration Review, 81*(4), 676-690. https://doi.org/10.1111/puar.13389

Wangrow, D. B.; Schepker, D. J. & Barker, V. L. (2015). Managerial discretion: An empirical review and focus on future research directions. *Journal of Management, 41*(1), 99-135. https://doi.org/10.1177/0149206314554214

Young, M. M.; Bullock, J. B. & Lecy, J. D. (2019). Artificial discretion as a tool of governance: A framework for understanding the impact of artificial intelligence on public administration. *Perspectives on Public Management and Governance, 2*(4), 301-313. https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz014

8. Normativa

Ley 19.880, *establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado.* Diario Oficial de la República de Chile, 29 de mayo de 2003. https://bcn.cl/2f82e

Ley 20.880, *sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses.* Diario Oficial de la República de Chile, 5 de enero de 2016.http://bcn.cl/2f96y.

Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República. (2001). *Decreto con fuerza de ley 1/19.653, de 2000, fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.* Diario Oficial de la República de Chile, 17 de noviembre de 2001. https://bcn.cl/2f96v

9. Jurisprudencia. Contraloría General de la República, dictamen número

14000/2017.
https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/014000N17/html