

EL USO DE LAS «12 BALAS DE PLATA» EN EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA CHILENO: UN ESTUDIO EMPÍRICO DESCRIPTIVO¹

THE USE OF «12 SILVER BULLETS» IN THE CHILEAN SENIOR PUBLIC SERVICE SYSTEM: AN EMPIRICAL DESCRIPTIVE STUDY

Marco Aurelio Márquez Poblete²

Resumen

Luego de 13 años de funcionamiento, el sistema de alta dirección pública chileno fue evaluado en 2016, dictándose una ley que lo perfeccionó. En materia de nombramiento de los directivos superiores de los servicios, entregó al presidente de la república la facultad de designar, al inicio de su mandato, hasta doce jefes superiores sin el concurso respectivo, lo que la prensa pasó a denominar como las «12 balas de plata».

El presente artículo realiza un análisis documental descriptivo de la utilización del mecanismo de las «12 balas de plata» en los inicios de los respectivos períodos presidenciales chilenos, abarcando los gobiernos de los presidentes Sebastián Piñera Echenique —año 2018—, Gabriel Boric Font —año 2022— y José Antonio Kast Rist —año 2026—, basado en la revisión de fuentes públicas.

Palabras clave: gerencia pública – sistema de alta dirección pública – «12 balas de plata»

Abstract

After 13 years of operation, the Chilean Senior Public Service System was evaluated in 2016, resulting in a law that improved it. Regarding the appointment

1 El autor agradece los comentarios y sugerencias a la investigación realizados por Rodrigo Egaña Baraona, presidente del Consejo de Alta Dirección Pública y director del Servicio Civil entre marzo de 2014 y octubre de 2017.

2 Orcid: 0009-0001-1245-0813. Es geógrafo y magíster en Asentamientos Humanos y Medio Ambiente por la Pontificia Universidad Católica de Chile; magíster en Gerencia y Políticas Públicas por la Universidad Adolfo Ibáñez; postulado en Preparación y Evaluación de Proyectos en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile; investigador asociado del Centro Observatorio de Políticas Públicas del Territorio, de la Facultad de Arquitectura y Ambiente Construido de la Universidad de Santiago de Chile. mmarquezp@vtr.net

of senior service managers, this law granted the president the power to appoint up to twelve senior officials at the beginning of their term without the required competitive process—a practice the press dubbed the “12 silver bullets.”

This article presents a descriptive documentary analysis of the use of the “12 silver bullets” mechanism at the beginning of the respective Chilean presidential terms, covering the administrations of presidents Sebastián Piñera Echenique (2018), Gabriel Boric Font (2022), and José Antonio Kast Rist (2026), based on a review of public sources.

Keywords: public management – senior public service system – “12 Silver Bullets”

1. Tipo de estudio y metodología utilizada

Esta investigación es de carácter documental descriptivo y pretende comprender la utilización de la facultad que tienen los presidentes de la república, al inicio de su mandato, para eximir hasta doce cargos de jefes superiores de servicio de la aplicación del mecanismo de selección del sistema de alta dirección pública.

El estudio considera un levantamiento de la normativa referida al sistema de alta dirección pública chileno, revisando su génesis y la reforma de 2016 que permitió el nombramiento directo de este número finito de cargos. Se analizaron los artículos escritos sobre el tema y se realizó una entrevista no estructurada a Rodrigo Egaña Baraona, exmiembro del Consejo de Alta Dirección Pública entre 2010 y 2017, expresidente del citado consejo y exdirector del Servicio Civil entre marzo de 2014 y octubre de 2017, y uno de los impulsores de la modificación normativa del año 2016 a la Ley de Alta Dirección Pública.

Se trabajó con fuentes secundarias, identificando, en primer lugar, los doce cargos de los jefes superiores designados directamente en los inicios de los gobiernos de los presidentes Piñera, Boric y Kast —años 2018, 2022 y 2026—, para lo cual se recurrió al Portal de Transparencia del Ministerio de Hacienda (s.f.), cartera de Estado mediante la cual se dictan los decretos supremos que eximen del mecanismo de selección de los altos directivos públicos.

En segundo término, se procedió a caracterizar los servicios públicos seleccionados, revisando sus presupuestos anuales iniciales y cantidad de funcionarios respectivos a través de la información disponible en la página web de la Dirección de Presupuestos, en los acápites de presupuestos anuales (Dirección de Presupuestos, s.f.a) y de balances de gestión integral (Dirección de Presupuestos, s.f.b).

Finalmente se revisaron los programas de gobierno de los presidentes Sebastián Piñera Echenique —año 2018—, Gabriel Boric Font —año 2022— y José Antonio Kast Rist —año 2026—, a fin de identificar las prioridades estratégicas de dichos gobiernos y su relación con el nombramiento de doce cargos de alta dirección eximidos de los concursos públicos.

2. El origen del sistema de alta dirección pública chileno: la propuesta de 2000 sobre dirección pública del proyecto de reforma y modernización del Estado

La Nueva Gestión Pública es el modelo de reforma adoptado en un importante número de países del mundo a partir de inicios de los años 1980 para mejorar los resultados alcanzados por los gobiernos, naciendo como respuesta a la crisis del modelo burocrático tradicional y a la ineficiencia de las administraciones públicas tras las crisis económicas de los años 1970. Inspirado en la teoría de la elección pública, este paradigma adopta el supuesto del comportamiento racional de los funcionarios de gobierno y recomienda aumentar los mecanismos de control e introducir sistemas de pago por desempeño para mejorar la eficiencia en las acciones del gobierno (Morales Casetti, 2014).

Esta Nueva Gestión Pública es una reforma administrativa que busca introducir lógicas, técnicas y herramientas de la gestión empresarial privada en el sector público para mejorar su eficiencia, eficacia y calidad. Dentro de este enfoque, el gerente público pasa de ser un mero administrador de normas a un líder estratégico responsable de la obtención de resultados concretos, profesionalizando su selección, sacándolo de ámbito del nombramiento discrecional de las autoridades políticas de turno (Morales Casetti, 2014).

Así, las reformas de la Nueva Gestión Pública han buscado una mayor eficiencia, la cual va asociada a la necesidad de fortalecer la profesionalización gerencial e instaurar la meritocracia del nivel directivo gubernamental, ocurriendo las primeras implementaciones en el Reino Unido —bajo el gobierno de Margaret Thatcher— y Nueva Zelanda, expandiéndose luego a Australia y Estados Unidos (Morales Casetti, 2014).

El establecimiento de sistemas de directivos o gerente públicos es un proceso que ha venido institucionalizándose en el mundo desde mediados de los años 1970, siendo un avance relevante la creación del Senior Executive Service en Estados Unidos en 1978, el cual tiene como misión asegurar que el manejo

directivo del gobierno federal sea de alto estándar y responda a las necesidades, políticas y metas de la nación (Fraile Galilea, 2018).

En el caso chileno, el avance en la alta dirección pública respondió a una de las prioridades definidas en el marco del proceso de modernización del Estado, enfocada en que las instituciones del gobierno contaran con equipos directivos de calidad, eficientes y eficaces en el cumplimiento de sus objetivos.

Durante el gobierno del presidente Ricardo Lagos Escobar –2000-2006–, se propuso un ambicioso plan de modernización de la gestión pública, conocido como el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, que tenía como objetivo generar un Estado de servicio a los ciudadanos, debiendo contar para ello con una estructura flexible y con una gestión eficiente, participativa y transparente.

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado creado en 2000 bajo la dirección del especialista en gestión pública Rodrigo Egaña Baraona, al alero del Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República, impulsó la modernización del sector público chileno mediante una amplia agenda de medidas. Este proyecto tenía dos líneas principales de trabajo, la primera el «rediseño y reorganización del aparato del Estado» y la segunda la «modernización de la gestión pública» (Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República, 2013).

La línea de trabajo de la modernización de la gestión pública consideraba un área de mejoramiento de los recursos humanos con dos ámbitos de acción:

- a) Funcionariado público para un Estado moderno (Nuevo Trato).
- b) Directivos para un servicio público eficiente (Proyecto de Dirección Pública).

El Proyecto de Dirección Pública buscaba diseñar una política dirigida a los altos gerentes públicos, que fortaleciera la función directiva en el Estado, procurando contar con un cuerpo gerencial profesional, orientado a objetivos, a la eficiencia interna, gestión participativa y a la excelencia en el servicio a la ciudadanía, proponiéndose una modificación sustantiva en los procedimientos de selección, evaluación y remuneraciones de los directivos públicos. Esta propuesta ponía especial énfasis en la selección de los altos directivos públicos, según lo señalado por Rodrigo Egaña Baraona (Márquez Poblete, 2026) en la entrevista que se le realizó.

Aunque el Proyecto de Reforma y Modernización de Estado fue retirado en 2008 por discrepancias entre el Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, este sentó las bases en materias de probidad, alta gerencia pública y gobierno electrónico para el Estado chileno moderno (Rivera Urrutia, 2013).

3. La ley 19.882, que regula una nueva política de personal a los funcionarios públicos

El avance en materia de gerencia pública tuvo como preludio tres escándalos de corrupción pública denunciados entre 2002 y 2003³, los cuales provocaron una de las peores crisis de los gobiernos de la Concertación de Partidos por la Democracia. Ella produjo una ventana de oportunidad a partir de soluciones propuestas por actores externos al gobierno, promovidas por Pablo Longueira y otros militantes de la Unión Demócrata Independiente (Morales Casetti, 2014).

En este contexto, el Gobierno logró en 2002 un acuerdo con la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales para modernizar el empleo público y firmó al año siguiente con los partidos políticos el «Acuerdo político y legislativo para la modernización del Estado, la transparencia y la promoción del crecimiento».

Así entonces, al alero del acuerdo político alcanzado, se aprueba en junio de 2003 la ley 19.882, del nuevo trato laboral, la cual, entre otros avances en materia de empleo público, definió una institucionalidad, junto con un procedimiento para el reclutamiento y selección de cargos directivos de primer y segundo nivel jerárquico en los servicios públicos de la Administración central del Estado, mediante procesos competitivos basados en el mérito, además de organizar bajo una misma estructura la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de políticas y prácticas para una mejor gestión de personas en la Administración del Estado.

Asimismo, la ley 19.882 crea la Dirección Nacional del Servicio Civil, cuya función es ser la institución gubernamental destinada a fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo para las personas que trabajan en él y para quienes ejercen altos cargos directivos, con el fin de promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de la ciudadanía.

3 En 2002 explotó el caso Coimas, tras las denuncias de irregularidades en la adjudicación de plantas de revisión técnica en la región de O'Higgins con los delitos de cohecho y tráfico de influencias que involucraron a parlamentarios y autoridades del Gobierno, llegando al desafuero de varios diputados de la entonces coalición oficialista —Concertación de Partidos por la Democracia—.

En 2003 se devela el escándalo llamado MOP-GATE, en el cual se denuncia que el Ministerio de Obras Públicas (MOP) desviaba dinero estatal para pagar sobresueldos de forma ilegal a altos directivos y funcionarios, a través de la empresa consultora GATE.

Asimismo, el año 2003 surge el caso Inverlink, descubriéndose una masiva filtración de información confidencial desde el Banco Central a través de la secretaria del presidente del Banco Central de la época, quien filtraba datos macroeconómicos al grupo financiero Inverlink. Paralelamente, se detecta que un funcionario de la Corporación de Fomento de la Producción sustrajo y vendió miles de millones de pesos en documentos a plazo de la institución para favorecer al mismo *holding*.

La institucionalidad del sistema quedó conformada por la Dirección Nacional del Servicio Civil, que es un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el presidente de la república a través del Ministerio de Hacienda, cuya misión es impulsar y coordinar las políticas públicas destinadas a promover la gestión estratégica de los recursos humanos del Estado y por el Consejo de Alta Dirección Pública, órgano colegiado, autónomo e inamovible⁴, inserto en la estructura del Servicio Civil e integrado por cinco miembros: el director del Servicio Civil, quien lo preside y es nombrado directamente por el presidente de la república, y cuatro consejeros de reconocido prestigio por su experiencia y conocimientos en administración de personal o políticas públicas, designados por períodos de seis años, por el presidente de la república con acuerdo de los 4/7 de los senadores en ejercicio, siendo nominados por pares alternadamente cada tres años (Servicio Civil, 2017).

La creación del sistema de alta dirección pública limitó la discrecionalidad de la autoridad en la provisión de los principales cargos directivos gubernamentales, pasando de un nombramiento directo de los jefes de los servicios públicos por la autoridad política de turno, a ser llenados a través de concursos públicos, basados en la idoneidad y el mérito, sujetos a estándares técnicos, los cuales son desarrollados con la conducción y garantía de un consejo autónomo (Servicio Civil, 2017).

En términos de grandes cifras, en 2003, 749 cargos de directivos públicos –98 de primer nivel jerárquico y 651 de segundo nivel en 99 servicios públicos– pasaron a ser provistos a través del sistema de alta dirección pública (Lira Domínguez, 2016).

Las condiciones de desempeño de los cargos de alta dirección pública definidas por la ley fueron las siguientes:

- 1) **Período de nombramiento.** Los cargos de altos directivos públicos adscritos al sistema son designados para ejercer por un período de tres años, pudiendo ser renovados en dos oportunidades, por igual plazo.
- 2) **Exclusiva confianza.** Son funcionarios de exclusiva confianza, es decir, su renuncia puede ser solicitada en cualquier momento por la autoridad

4 El artículo cuadragésimo quinto de la ley 19.882 establece que los consejeros designados con ratificación del Senado son inamovibles y que solo son causales de su cesación las siguientes:

- a) Expiración del plazo por el que fue nombrado.
- b) Renuncia aceptada por el presidente de la república.
- c) Incapacidad psíquica o física para el desempeño del cargo.
- d) Sobreviniencia de alguna causal de inhabilidad.
- e) Falta grave al cumplimiento de las obligaciones como consejero. Serán faltas graves, la inasistencia injustificada a tres sesiones consecutivas o a seis sesiones durante un semestre calendario y no guardar la debida reserva de los procesos de selección que se lleven a cabo en el consejo, entre otras, así calificadas por el Senado, por los cuatro séptimos de sus miembros en ejercicio, a proposición del presidente de la república.

facultada para el nombramiento. El sistema de alta dirección pública en Chile busca equilibrar la selección técnica por mérito y la confianza política para cargos directivos estatales. Si bien se garantiza que los directivos sean seleccionados mediante concursos públicos basados en sus capacidades, idoneidad y experiencia profesional, todos los cargos del primer y segundo nivel mantienen la exclusiva confianza de la autoridad democrática, permitiendo al gobierno de turno su remoción cuando lo estime pertinente.

- 3) **Derecho a indemnización.** En caso de solicitud de renuncia o no renovación del nombramiento, cuentan con una indemnización de un mes por cada año de servicio en el cargo, con un máximo de seis años (Baeza Neira, 2018).

Se configuró así, un modelo mixto que busca conciliar la idoneidad, la confianza y la gobernabilidad democrática, en el cual el Consejo de Alta Dirección Pública o un comité de selección –según se trate de un cargo de primer o de segundo nivel jerárquico– selecciona, por concurso público, a los postulantes más idóneos para el cargo, los que son propuestos a la autoridad encargada del nombramiento, la que puede elegir libremente entre los nominados e incluso, por una sola vez, desestimarlos y solicitar un nuevo proceso de selección (Mlynarz Puig, 2025).

La instalación del sistema de alta dirección pública inició un cambio cultural y político, que implicó que las autoridades políticas, los servicios públicos, las organizaciones gremiales y los partidos políticos debieron asumir que la provisión de un número importante de cargos se realizara a través de una vía diferente a la cultura existente en la Administración pública, hasta antes de la existencia del sistema (Lira Domínguez, 2016).

Así entonces, el sistema de alta dirección pública limita la discrecionalidad del presidente de la república para nombrar a los altos directivos, propiciando una alta gerencia pública elegida por mérito, con un sistema de evaluación claro, mecanismos de remuneraciones definidos y un sistema de cuenta pública transparente.

4. Ley 20.955, que perfecciona el sistema de alta dirección pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil

Luego de 13 años de aplicación del sistema de alta dirección pública, el gobierno de la presidenta Michelle Bachelet Jeria, en junio de 2015, presentó un proyecto de ley destinado a fortalecer la Dirección Nacional del Servicio Civil en el ámbito

de la gestión del desarrollo de las personas que se desempeñan en el sector público, así como a ampliar el sistema de alta dirección pública a servicios que no fueron incluidos en la ley 19.882.

Particularmente se buscaba perfeccionar el sistema de reclutamiento y selección basado en el mérito con el fin de aumentar su eficiencia y superar las debilidades que ha evidenciado frente a los cambios de gobierno y, en especial, de coalición gobernante (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2016).

El proyecto de ley fue aprobado en agosto de 2016 por la Cámara de Diputados en tercer trámite constitucional, promulgándose el 3 de octubre de 2016 y publicándose el 20 de octubre como la ley 20.955, que perfeccionaba el sistema de alta dirección pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Una de las modificaciones a la ley 19.882 que fueron aprobadas por la ley 20.955 es la designación directa de un número acotado de jefes superiores de servicio por parte del Ejecutivo. Así, la ley consagra la facultad presidencial de modificar el mecanismo de selección de un conjunto de cargos de jefes superiores de servicio, permitiendo al presidente de la república, durante los primeros tres meses de gobierno, nombrar en forma directa y por el plazo de su respectivo período presidencial, hasta un máximo de 12 jefes superiores de servicio, quienes deberán cumplir con los requisitos y el perfil definido para el cargo.

Las personas nombradas a través de este mecanismo tienen la calidad de altos directivos públicos y les es aplicable el mismo estatuto jurídico que a los nombrados conforme a la regla general del sistema. En el evento de que se produzca su renuncia, por cualquier causa, el cargo será provisto según la regla general del sistema de alta dirección pública.

El objetivo de esta nueva facultad presidencial es facilitar la instalación de los nuevos gobiernos, al permitirles exceptuar del proceso regular de selección del sistema de alta dirección pública a un número acotado de directivos, de acuerdo con sus prioridades programáticas.

Específicamente, el artículo 1, n.º 5, del artículo trigésimo sexto bis de la ley 20.955 agregó el siguiente artículo a la ley 19.882:

El presidente de la república podrá eximir de la aplicación del mecanismo de selección de los altos directivos públicos y de lo dispuesto en los incisos primero al cuarto del artículo quincuagésimo séptimo, hasta doce cargos de jefes superiores de servicio que se encuentren afectos al sistema de alta dirección pública.

Para tal efecto, el o los decretos deberá dictarse dentro de los tres meses siguientes al inicio del respectivo período presidencial. La Contraloría General de la República tendrá el plazo de cinco días para

cumplir el trámite de toma de razón de los decretos anteriores. Copia del referido decreto deberá enviarse al Consejo de Alta Dirección Pública. Los cargos señalados en el inciso anterior deberán ser provistos con personas que cumplan con los requisitos legales y los perfiles para desempeñarlos.

Dichos perfiles deberán encontrarse aprobados por el Consejo con anterioridad al nombramiento de los respectivos altos directivos públicos y ser publicados en las páginas web institucionales. El presidente de la república podrá ejercer por una sola vez la facultad señalada en el inciso primero respecto de cada cargo individualizado en el decreto respectivo. Los cargos a que se refiere el inciso primero que queden vacantes deberán ser provistos de acuerdo al sistema de alta dirección pública (ley 19.882, artículo trigésimo sexto bis).

Otra modificación relevante de la ley 19.882 fue la eliminación de la figura de los cargos transitorios y provisionales, desapareciendo el mecanismo que tenía la autoridad política de nombrar personas que llegaban a ocupar en forma transitorias los cargos de alta dirección pública vacantes mientras durara el concurso⁵.

El mensaje de la ley señala que el diseño del modelo permitió a la autoridad nombrar a ocupantes provisionales y transitorios de los cargos, quienes los ejercerían mientras se llevaba a cabo el concurso público, sin impedimento para participar en el concurso destinado a proveer el mismo cargo. Lo anterior generaba un incentivo al cese de los altos directivos públicos nombrados por un gobierno anterior y al nombramiento de ocupantes provisionales y transitorios por prolongados períodos. Además, expresaba que el uso intensivo de esta facultad afectaba la credibilidad del sistema y debilitaba la atracción al servicio público de candidatos meritorios (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2016).

Según un estudio de la Universidad de Chile, entre 3 y 5 postulantes dejaban de participar en los concursos, cuando competía un directivo transitorio y provisional, además tales nombramientos llegaron a representar el 60,5 % de los cargos del primer nivel y el 50,5 % del segundo nivel (Centro de Sistemas Públicos, 2020).

La eliminación de la figura de los cargos transitorios y provisionales terminó la discrecionalidad de la autoridad política de designar a sus cuadros en

5 El artículo quincuagésimo noveno de la ley 19.882 señalaba que, ante cargos de alta dirección vacantes, cualquiera fuera el número de los que se encuentren en esta condición, la autoridad facultada para hacer el nombramiento podía proveerlos transitoria y provisionalmente, en tanto se efectuaba el proceso de selección pertinente, con personas que cumplan con los requisitos legales y los perfiles exigidos para desempeñarlos.

forma directa en los servicios que consideraba estratégicos, lo que propició la incorporación de la norma que entrega la facultad al presidente de la república para la designación directa de un número acotado de jefes superiores de servicios con la finalidad de instalar equipos de confianza en posiciones que inciden directamente en la implementación de políticas (Márquez Poblete, 2026).

5. Las cifras del sistema de alta dirección pública chileno

El informe de funcionamiento del sistema de alta dirección pública del año 2025 —realizado por el Consejo de Alta Dirección Pública en mayo de 2026— señalaba que, al 31 de diciembre de 2025, el sistema de alta dirección pública participaba en la provisión de 2.117 cargos. De ellos, 132 de primer nivel jerárquico y 1.546 de segundo nivel pertenecientes a 209 servicios públicos, sumándose adicionalmente 499 cargos no adscritos —229 de primer nivel y 270 de segundo nivel—, en 322 organismos públicos (Consejo de Alta Dirección Pública, 2026).

Los cargos no adscritos son aquellos que el legislador ordena proveer conforme a los procedimientos del sistema o con la participación de su institucionalidad, pero que no forman parte de este. Entre ellos, se incluyen los cargos de directores de Codelco y ENAP; directores ejecutivos de los servicios locales de educación pública; jueces de los tribunales ambientales, tributarios o aduaneros; integrantes del Consejo Nacional de Educación; miembros de los paneles de expertos de transportes y telecomunicaciones, del Panel de Concesiones de Obras Públicas y del Comité de Auditoría Parlamentaria, entre otros (Consejo de Alta Dirección Pública, 2026).

En 2023 un total de 13.303 personas postularon a cargos de alta dirección pública, realizando un total de 56.092 postulaciones acumuladas —una misma persona puede postular a más de un concurso—, de las cuales 7.982, que equivalen a un 14,2 % del total, fueron a cargos de primer nivel jerárquico y 48.110, equivalentes al 85,8 %, a cargos de segundo nivel, siendo el promedio general de postulaciones de 161 personas por concurso.

En el año presupuestario 2025, los costos asociados al sistema de alta dirección pública ascendieron a \$ 4.321.000.000 —pesos de 2025—, concluyéndose 409 concursos, los que tuvieron un costo promedio de \$ 8.500.000. Tratándose de concursos para proveer cargos adscritos, los costos promedio de los procesos de primer nivel jerárquico ascendieron a \$ 11.100.000 y los de segundo nivel a \$ 7.600.000 (Consejo de Alta Dirección Pública, 2026).

Tabla 1
Cargos adscritos al sistema de alta dirección pública,
por ministerio, al 31 de diciembre de 2025

Ministerio	Primer nivel	Segundo nivel	Total de cargos
Agricultura	5	73	78
Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	1	5	6
Culturas, las Artes y el Patrimonio	1	18	19
Defensa Nacional	1	22	23
Desarrollo Social y Familia	6	72	78
Deporte	1	19	20
Economía, Fomento y Turismo	8	105	113
Educación	7	414	421
Energía	3	27	30
Hacienda	6	61	67
Interior	4	62	66
Seguridad Pública	2	11	13
Justicia y Derechos Humanos	6	96	102
Medio Ambiente	3	44	47
Minería	2	6	8
Mujer y la Equidad de Género	1	18	19
Obras Públicas	11	52	63
Relaciones Exteriores	4	14	18
Salud	35	320	355
Trabajo y Previsión Social	7	97	104
Transportes y Telecomunicaciones	1	1	2
Vivienda y Urbanismo	17	9	26
Total	132	1.546	1.678

Fuente: Consejo de Alta Dirección Pública (2026: 32)

6. Aplicación de artículo trigésimo sexto bis de la ley 19.882 entre 2018 y 2026

Desde el perfeccionamiento del sistema de alta dirección pública en 2016, tres gobiernos diferentes han aplicado al inicio de sus mandatos la facultad de nombrar en forma directa, sin concurso y por el plazo de su respectivo período presidencial a 12 jefes superiores de servicio. Así, los presidentes Sebastián Piñera Echenique en 2018, Gabriel Borić Font en 2022 y José Antonio Kast Rist en 2026 han utilizado el mecanismo conocido como las «12 balas de plata»,

con el objetivo de evitar vacancias prolongadas y asegurar conducción política temprana en áreas sensibles (Márquez Poblete, 2026).

El propio mensaje del proyecto de ley enviado por el Ejecutivo el año 2025 señalaba que, con esta nueva facultad presidencial, se aspira a facilitar la instalación de los nuevos gobiernos, al permitirles exceptuar del proceso regular de selección del sistema a un número acotado de directivos, de acuerdo con sus prioridades programáticas. Lo anterior, reviste especial interés considerando la duración de los períodos presidenciales y la conveniencia de facilitar la provisión de cargos estratégicos para el éxito de los objetivos gubernamentales (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2016).

Así, la designación de estos 12 cupos de jefaturas superiores sin concurso, al inicio de cada período de gobierno, se ve como un mecanismo dirigido a poner en marcha los temas estratégicos del programa de gobierno, debiendo haber una congruencia entre los servicios seleccionados y las áreas prioritarias gubernamentales señaladas en el plan o programa electoral (Márquez Poblete, 2026).

La norma legal vigente no obliga a fundamentar la selección de los servicios en los cuales se aplica de artículo trigésimo sexto bis de la ley 19.882, por tanto, no existe información del criterio utilizado por cada presidente de la república para elegir las respectivas jefaturas superiores. La máxima autoridad solo está obligada a dictar un decreto supremo en el cual informa su decisión de eximir de la aplicación del mecanismo de selección de los altos directivos públicos, en el servicio respectivo⁶.

El estudio consideró, por tanto, realizar un cruce de los servicios seleccionados con los programas de gobierno respectivos.

La caracterización los servicios públicos seleccionados se basó en los presupuestos anuales iniciales definidos en las leyes de presupuestos respectivas, presentándose en pesos nominales del año correspondiente, obteniéndose la información disponible de la página web de la Dirección de Presupuestos y en los balances de gestión integral. En el caso de los servicios que tenían más de un programa presupuestario anual, los montos fueron sumados.

Respecto a los funcionarios, se consideró la dotación máxima autorizada en planta y contrata para cada servicio establecida, en cada ley anual de presupuesto a través de la glosa respectiva.

6 El decreto supremo debe estar firmado por el presidente de la república, el ministro de Hacienda y el ministro del ramo del cual depende el servicio. Se debe publicar en el Diario Oficial y copia del documento debe ser remitido al Consejo de Alta Dirección Pública.

Tabla 2
Aplicación del artículo trigésimo sexto bis de la ley 19.882
«12 balas de plata» del sistema de alta dirección pública

	Año 2018	Año 2022	Año 2026
1	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena
2	Fondo Nacional de Salud	Fondo Nacional de Salud	Fondo Nacional de Salud
3	Dirección del Trabajo	Dirección del Trabajo	Dirección del Trabajo
4	Servicio de Evaluación Ambiental	Servicio de Evaluación Ambiental	Servicio de Evaluación Ambiental
5	Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas
6	Servicio Nacional del Consumidor	Servicio de Impuestos Internos	Servicio de Impuestos Internos
7	Servicio Nacional de Menores	Superintendencia de Salud	Superintendencia de Salud
8	Superintendencia de Educación	Servicio Nacional de Migraciones	Servicio Nacional de Migraciones
9	Instituto de Desarrollo Agropecuario	Instituto de Desarrollo Agropecuario	Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas
10	Instituto Nacional de Deportes	Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera	Superintendencia de Pensiones
11	Instituto Nacional de Estadísticas	Fondo de Solidaridad e Inversión Social	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas
12	Tesorería General de la República	Comisión Nacional de Riego	Servicio Agrícola y Ganadero

Fuente: Ministerio de Hacienda (s.f.)

El detalle de la aplicación de la ley 19.882 muestra que los tres gobiernos al asumir su gestión han hecho uso de los 12 cupos, según se detalla en la tabla 2.

En una mirada global se constata lo siguiente:

- 1) En total se han seleccionado 22 servicios públicos diferentes para aplicar esta facultad respecto de un universo posible de 132 jefes de servicio adscritos al sistema de alta dirección pública, es decir, entre 2018 y 2026, un 16,1 % de las jefaturas de servicios fue nombrado en forma directa, sin concurso.
- 2) La autoridad ha aplicado el artículo trigésimo sexto bis en las tres oportunidades, en estos mismos cinco servicios públicos:
 - a) la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena,
 - b) el Fondo Nacional de Salud,
 - c) la Dirección del Trabajo,
 - d) el Servicio de Evaluación Ambiental y

e) la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas.

La selección de estos servicios podría estar explicada por pertenecer a áreas con una mayor sensibilidad político-administrativa, tema a explorar en futuras investigaciones.

- 3) Por otra parte, hubo cuatro servicios públicos en que se ha usado dos veces la facultad de nombramiento directo:
- a) el Servicio de Impuestos Internos,
 - b) el Instituto de Desarrollo Agropecuario,
 - c) la Superintendencia de Salud y
 - d) el Servicio Nacional de Migraciones.
- 4) Asimismo, en trece servicios solo se aplicó una vez el nombramiento directo sin concurso.

7. La aplicación de las «12 balas de plata» en el gobierno del presidente Sebastián Piñera, año 2018

El gobierno del presidente Sebastián Piñera Echenique se inició el 11 de marzo de 2018, tras su victoria en la segunda vuelta de la elección presidencial de Chile de 2017.

Tabla 3
Aplicación del artículo trigésimo sexto bis de la ley 19.882
«12 balas de plata» del sistema de alta dirección pública, año 2018

	Servicio	Sector presupuestario	Presupuesto inicial en M\$ 2018	Dotación de funcionarios
1	Servicio Nacional del Consumidor	Economía	11.405.056	316
2	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	Desarrollo social	125.254.352	461
3	Instituto de Desarrollo Agropecuario	Agricultura	278.205.548	1.667
4	Servicio Nacional de Menores	Justicia	314.841.149	4.467
5	Instituto Nacional de Deportes	Deporte	114.582.339	777
6	Fondo Nacional de Salud	Salud	12.799.190.050	1.216
7	Superintendencia de Educación	Educación	31.832.259	890
8	Dirección del Trabajo	Trabajo	67.863.033	2.358

	Servicio	Sector presupuestario	Presupuesto inicial en M\$ 2018	Dotación de funcionarios
9	Servicio de Evaluación Ambiental	Medio ambiente	13.844.984	339
10	Instituto Nacional de Estadísticas	Economía	42.184.681	1.549
11	Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	Obras públicas	2.754.502	89
12	Tesorería General de la República	Hacienda	54.524.754	2.053
		Total	13.856.482.707	16.182

Fuente: ley 21.053

El análisis del uso de los doce cupos del artículo trigésimo sexto bis de la ley 19.882 de la tabla 3 permite señalar:

- 1) El gobierno del presidente Piñera utilizó los 12 cupos sin concurso en servicios de diversos sectores ministeriales: economía, salud, educación, deporte, trabajo, obras públicas y medio ambiente.
- 2) En términos globales en 2018, los 12 servicios seleccionados para la aplicación de artículo trigésimo sexto bis de la ley 19.882 sumaban 16.182 funcionarios públicos, representando un 4,4 % del personal total del gobierno central que correspondía a 367.772 personas (Dirección de Presupuestos, 2019).
- 3) El servicio con mayor cantidad de funcionarios fue el antiguo Servicio Nacional de Menores, el cual tenía en 2018 unos 4.467 funcionarios y un presupuesto de \$ 314.841.149.000.
- 4) Por otra parte, el Fondo Nacional de Salud, con un presupuesto total de \$ 12.799.190.050.000, era el servicio con el mayor volumen de recursos, que tuvo nombramiento directo.
- 5) En tanto, la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas fue el servicio más pequeño en presupuesto y funcionarios en que se usó una de las «balas de plata», con 89 funcionarios y un presupuesto de \$ 2.754.502.000.
- 6) En el apartado «Agricultura para el desarrollo de las regiones, la igualdad de oportunidades y la calidad de vida del mundo rural», el programa del gobierno del presidente Piñera planteó este tema como objetivo, lo que explica la utilización de uno de los cupos en el Instituto de Desarrollo Agropecuario (Fundación del Presidente Sebastián Piñera, 2017: 46).
- 7) Por otra parte, el uso del cupo de la Superintendencia de Educación se relacionó con otro eje del programa de gobierno: «Mejoremos la educación en la sala de clases» (Fundación del Presidente Sebastián Piñera, 2017: 72).
- 8) Otro eje relevante del programa era «Pueblos indígenas y La Araucanía», lo que explicaría el nombramiento del director de la Corporación Nacional de

Desarrollo Indígena en forma directa (Fundación del Presidente Sebastián Piñera, 2017: 122).

- 9) Asimismo, el apartado «Nuevo Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil» del programa planteaba como meta la creación de este nuevo servicio, lo que se reflejaría en el uso de un cupo en el Servicio Nacional de Menores (Fundación del Presidente Sebastián Piñera, 2017: 142).
- 10) En medio ambiente, programáticamente se proponía el fortalecimiento del Servicio de Evaluación Ambiental —apartado «Institucionalidad medio ambiental»—, lo que justificaría el nombramiento directo de su director ejecutivo (Fundación del Presidente Sebastián Piñera, 2017: 182).
- 11) El programa proponía la revisión de la institucionalidad del ministerio y del Instituto Nacional de Deportes —apartado «Institucionalidad deportiva y marco legal»—, lo que fundamentaría el uso de una «bala de plata» en este servicio (Fundación del Presidente Sebastián Piñera, 2017: 187).
- 12) El nombramiento del jefe superior del Servicio Nacional del Consumidor en forma directa sería explicado por la meta programática de hacer más eficaz el servicio para los consumidores —apartado «Proteger a los consumidores y la libre competencia a fin de desarrollar una economía social de mercado sana, moderna y libre de colusiones y abusos»— (Fundación del Presidente Sebastián Piñera, 2017: 43).
- 13) Se proponía modernizar la Dirección de Trabajo —apartado «Modernizar las relaciones e incentivos laborales a fin de volver a crear empleos de calidad, mejorar los salarios, fortalecer la inclusión laboral, asegurar los derechos de los trabajadores, y favorecer una mejor armonía con el descanso y la vida familia»—, lo que se habría expresado en el uso de uno de los 12 cupos sin concurso (Fundación del Presidente Sebastián Piñera, 2017: 44).
- 14) El programa de gobierno propuso modernizar Fondo Nacional de Salud desde la lógica de un fondo a una de seguro médico —apartado «Modernización de la infraestructura sanitaria»—, ello explicaría el uso de la «bala de plata» en este servicio (Fundación del Presidente Sebastián Piñera, 2017: 117).
- 15) La revisión del programa de gobierno no encuentra compromisos que expliquen la utilización de la «bala de plata» en el Instituto Nacional de Estadísticas, la Tesorería General de la República y la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas. En futuras investigaciones, se debería analizar si existieron criterios de gestión operativa para seleccionar estos servicios.

8. La aplicación de las «12 balas de plata» en el gobierno del presidente Gabriel Borić, año 2022

El gobierno del presidente Gabriel Borić Font se inició el 11 de marzo de 2022, tras su victoria en la segunda vuelta de la elección presidencial de Chile de 2021. Su mandato se extendió hasta el 11 de marzo de 2026.

Tabla 4
Aplicación del artículo trigésimo sexto bis de la ley 19.882
«12 balas de plata» del sistema de alta dirección pública, año 2022

	Servicio	Sector presupuestario	Presupuesto inicial en M\$ 2022	Dotación funcionarios
1	Servicio de Impuestos Internos	Hacienda	210.682.566	5.059
2	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	Desarrollo social	116.204.505	446
3	Instituto de Desarrollo Agropecuario	Agricultura	333.873.521	1.579
4	Superintendencia de Salud	Salud	15.152.573	318
5	Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera	Economía	4.450.862	55
6	Fondo Nacional de Salud	Salud	18.507.255.676	1.213
7	Servicio Nacional de Migraciones	Interior	33.222.304	320
8	Dirección del Trabajo	Trabajo	81.110.070	2.297
9	Servicio de Evaluación Ambiental	Medio ambiente	16.958.109	365
10	Fondo de Solidaridad e Inversión Social	Desarrollo social	84.855.564	801
11	Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	Obras públicas	sin información ⁷	92
12	Comisión Nacional de Riego	Agricultura	147.177.653	173
		Total	18.592.111.240	12.718

Fuente: ley 21.395

El análisis del uso de los doce cupos del artículo trigésimo sexto bis de la ley 19.882 permite señalar:

- 1) La tabla 4 muestra que, en términos globales en 2022, los 12 servicios seleccionados para la aplicación de artículo trigésimo sexto bis de la ley 19.882 sumaban 12.718 funcionarios, representando un 2,8 % del personal total del gobierno central que correspondía a 434.928 personas (Dirección de Presupuestos, 2023).

⁷ La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas no tiene capítulo presupuestario propio, la información presupuestaria se obtuvo del balance de gestión integral. Para el año 2022 tal balance no señala dicha información.

- 2) El servicio con mayor cantidad de funcionarios fue el Servicio de Impuestos Internos, el cual tenía en 2022 unos 5.059 servidores y un presupuesto de \$ 210.682.566.000.
- 3) Por otra parte, nuevamente el Fondo Nacional de Salud, con un presupuesto de \$ 18.507.255.676, fue el servicio con mayor monto de recursos que tuvo nombramiento directo.
- 4) La Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera fue el servicio más pequeño que utilizó uno de los 12 cupos, con 55 funcionarios y un presupuesto de \$ 4.450.862.000.000.
- 5) El sector salud usó dos cupos de los 12 nombramientos directos con la Superintendencia de Salud y el Fondo Nacional de Salud, lo que se vincula con los compromisos del programa de gobierno referidos a la creación de un servicio nacional de salud, entre otras materias —apartado «Generaremos un sistema único de salud»— (Frente Amplio Chile, 2021: 26).
- 6) Respecto del medio ambiente, el programa de gobierno planteaba la transición ecológica justa junto a una propuesta de reforma al sistema de evaluación de impacto ambiental —apartado «Protección y recuperación de la biodiversidad»—, lo que explicaría el nombramiento directo en el Servicio de Evaluación Ambiental (Frente Amplio Chile, 2021: 65).
- 7) En materia de desarrollo rural, el programa de gobierno buscaba fortalecer las líneas de transferencia de tecnología del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario —apartado «Innovación, tecnología y transferencia tecnológica»—, lo que fundamentaría el nombramiento directo de su jefatura superior (Frente Amplio Chile, 2021: 78).
- 8) La propuesta programática planteaba una línea sobre el derecho humano al agua y el saneamiento —apartado homónimo—, que hace hincapié en materia de riego, lo que se relacionaría con el nombramiento directo de la jefatura de la Comisión Nacional de Riego (Frente Amplio Chile, 2021: 94).
- 9) El programa proponía una línea referida al trabajo decente y género —apartado del mismo nombre—, lo que se habría expresado en el uso de uno de los 12 cupos sin concurso en la Dirección del Trabajo (Frente Amplio Chile, 2021: 107).
- 10) Asimismo, el programa de gobierno planteaba un fortalecimiento del Servicio de Impuestos Internos —apartado «Medidas contra la evasión y la elusión»—, lo que explicaría el uso del nombramiento directo de su jefatura superior (Frente Amplio Chile, 2021: 168).
- 11) En materia de migración, la propuesta programática proponía mejorar los sistemas de regularización migratoria —apartado «Migración y política

migratoria»–, lo que fundamentaría el nombramiento directo de su director nacional (Frente Amplio Chile, 2021: 189).

- 12) El programa proponía un diálogo plurinacional con todos pueblos originarios –apartado «Pueblos originarios y tribal afrodescendiente»–, lo que puede explicar el nombramiento directo del director de la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (Frente Amplio Chile, 2021: 180).
- 13) La revisión del programa de gobierno no encuentra compromisos que expliquen la utilización de las «balas de plata» en la Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera, el Fondo de Solidaridad e Inversión Social y la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas. En futuros estudios, se debería analizar si existieron criterios de gestión operativa para seleccionar estos servicios.

9. La aplicación de las «12 balas de plata» en el gobierno del presidente José Antonio Kast, año 2026

El gobierno de José Antonio Kast Rist se inició el 11 de marzo de 2026, tras su victoria en la segunda vuelta de la elección presidencial de Chile de 2025. Su mandato se extenderá hasta el 11 de marzo de 2030, fecha en la que debe producirse la investidura de su sucesor.

Tabla 5
Aplicación del artículo trigésimo sexto bis de la ley 19.882
«12 balas de plata» del sistema de alta dirección pública, año 2026

	Año 2026	Sector presupuestario	Presupuesto inicial en M\$ 2026	Dotación funcionarios
1	Servicio de Impuestos Internos	Hacienda	287.070.226	5.059
2	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	Desarrollo social	149.944.680	491
3	Servicio Agrícola y Ganadero	Agricultura	182.621.697	3.467
4	Superintendencia de Salud	Salud	19.679.372	345
5	Superintendencia de Pensiones	Trabajo	27.314.293	284
6	Fondo Nacional de Salud	Salud	27.626.990.099	1.273
7	Servicio Nacional de Migraciones	Interior	25.848.471	623
8	Dirección del Trabajo	Trabajo	112.556.098	2.389
9	Servicio de Evaluación Ambiental	Medio ambiente	21.316.181	423
10	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Educación	1.731.263.298	952

	Año 2026	Sector presupuestario	Presupuesto inicial en M\$ 2026	Dotación funcionarios
11	Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	Obras públicas	4.468.575	112
12	Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas	Medio ambiente	17.392.988	380
		TOTAL	29.584.052.838	15.798

Fuente: ley 21.796

El análisis del uso de los doce cupos del artículo trigésimo sexto bis de la ley 19.882 permite señalar lo siguiente:

- 1) En términos globales en 2026, la tabla 5 muestra que los 12 servicios seleccionados sumaban 15.798 funcionarios públicos, representando un 3,4 % del personal total del gobierno central que correspondían a 464.648 personas (Dirección de Presupuestos, 2025).
- 2) Se repite que la entidad con mayor cantidad de funcionarios es el Servicio de Impuestos Internos, el cual tiene en 2026 unos 5.059 funcionarios y un presupuesto de \$ 287.070.226.000.
- 3) Los sectores de salud y de medio ambiente usan, cada uno, 2 cupos de los 12 nombramientos directos, con la Superintendencia de Salud, el Fondo Nacional de Salud, el Servicio de Evaluación Ambiental y el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas.
- 4) La Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas es el servicio más pequeño en presupuesto y funcionarios en que se usó una de las «balas de plata», con 112 funcionarios y un presupuesto de \$ 4.768.575.000.
- 5) El programa de gobierno –apartado «Implementaremos una política nacional de cierre fronterizo a la inmigración irregular»– plantea en materia migratoria irregular una preocupación relevante, lo que se expresa en el nombramiento sin concurso del director del Servicio Nacional de Migraciones (Servicio Electoral, 2025: 21).
- 6) Respecto al uso de una «bala de plata» en la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, se puede relacionar con el apartado «Emergencia económica» en el programa respecto al uso de sus recursos (Servicio Electoral, 2025: 12).
- 7) En el caso del nombramiento en la dirección del Fondo Nacional de Salud, su justificación estaría en el gasto por el uso fraudulento de licencias médicas, tema planteado en el programa de gobierno –apartado «Emergencia económica»– (Servicio Electoral, 2025: 12).
- 8) El eje del programa dirigido a enfrentar la emergencia sanitaria puede explicar el uso de una de las «balas de plata» en la Superintendencia de Salud –apartado «Declararemos emergencia sanitaria nacional por las listas

de espera en salud, abordando el problema como prioridad de Estado»– (Servicio Electoral, 2025: 34).

- 9) La propuesta programática de gobierno plantea en materia de medio ambiente abordar una mayor eficiencia en la tramitación de los permisos ambientales –apartado «Promover la facilitación regulatoria»–; de allí el nombramiento sin concurso del director ejecutivo del Servicio de Evaluación Ambiental (Servicio Electoral, 2025: 22).
- 10) El programa plantea la conservación de los ecosistemas naturales –apartado «Impulsaremos un progreso económico y social compatible con los ecosistemas, de manera que medio ambiente y desarrollo se fortalezcan mutuamente»–, lo que fundamentaría el nombramiento del director del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas (Servicio Electoral, 2025: 30).
- 11) El plan de gobierno propone una legislación laboral moderna –apartado «Más y mejor trabajo»–, lo que explicaría en el uso de uno de los 12 cupos sin concurso en la Dirección del Trabajo (Servicio Electoral, 2025: 28).
- 12) El programa plantea un sistema tributario para el progreso económico –apartado «Impulsaremos un sistema tributario para el desarrollo económico»–, lo que justificaría el nombramiento directo de la jefatura superior del Servicio de Impuestos Internos (Servicio Electoral, 2025: 22).
- 13) En el caso del nombramiento directo en la Superintendencia de Pensiones, ello se explicaría por el compromiso programático de modificaciones a la última reforma laboral vigente –apartado «Chao préstamo al Estado»– (Servicio Electoral, 2025: 29).
- 14) La revisión del plan de gobierno no encuentra compromisos que expliquen la utilización de las «balas de plata» en el Servicio Agrícola y Ganadero, la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena y la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas.

10. Conclusiones

Una de las modificaciones aprobadas a la ley 19.882 en 2016 fue la facultad presidencial de modificar el mecanismo de selección de un número acotado de cargos de jefes superiores de servicio, permitiendo al presidente de la república, durante los primeros tres meses de gobierno, nombrar en forma directa y por el plazo de su respectivo período presidencial hasta un máximo de 12 jefes superiores de servicio.

Desde 2016 a la fecha, tres gobiernos diferentes han aplicado al inicio de sus mandatos la facultad de nombrar en forma directa, sin concurso y por el plazo de su respectivo período presidencial a 12 jefes superiores de servicio, con el objetivo de evitar vacancias prolongadas y asegurar la conducción política temprana en áreas prioritarias, como lo señalaba el mensaje de la ley (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2016).

Se han seleccionado 22 servicios públicos diferentes para aplicar esta facultad respecto de un universo posible de 132 jefes de servicio adscritos al sistema de alta dirección pública y, de ellos, cinco servicios públicos se han repetido en las tres oportunidades en que la autoridad ha aplicado del artículo trigésimo sexto bis.

Los servicios públicos considerados en las «12 balas de plata» en cada inicio de gobierno han sido de tamaño diverso en diferentes áreas del gobierno; sin embargo, la institucionalidad pública vinculada a los temas indígena, salud, trabajo y ambiental ha tenido prioridad en su uso.

Se puede señalar que los tres gobiernos han usado en general las «12 balas de plata» como un mecanismo dirigido a poner en marcha los temas estratégicos del programa gubernamental respectivo como lo indica el estudio realizado.

En cada período de gobierno se detectan nombramientos directos de jefes de servicio que no se vinculan a las áreas estratégicas del programa gubernamental. La ausencia de una conexión programática explícita en determinados casos revela la necesidad de fortalecer la justificación pública de la utilización de esta facultad excepcional, especialmente por su carácter derogatorio del mecanismo ordinario de selección competitiva.

11. Referencias

Baeza Neira, D. (2018). Sistema de alta dirección pública: directivos públicos de segundo nivel jerárquico. Análisis de permanencias, según origen. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 16(31). <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2018.53698>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2026). *Historia de la ley 20.955, que perfecciona el sistema de alta dirección pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil*. <https://www.bcn.cl/historiadelaley/nc/historia-de-la-ley/5669/>

Centro de Sistemas Públicos. (2020). *Evaluación del impacto de la ley 20.955 en la cantidad y calidad de postulantes al sistema de alta dirección pública (ADP) de Chile*. Ingeniería Industrial Universidad de Chile.

- Consejo de Alta Dirección Pública. (2026). *Funcionamiento del sistema de alta dirección pública*. www.serviciocivil.cl.
- Dirección de Presupuestos. (s.f.a). *Presupuestos*. <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-2129.html>
- Dirección de Presupuestos. (s.f.b). *Balance de gestión integral (BGI)*. <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15229.html>
- Dirección de Presupuestos. (2019). *Anuario estadístico del empleo público en el gobierno central 2011-2018*. http://www.dipres.cl/598/articles-191413_doc_pdf.pdf
- Dirección de Presupuestos. (2023). *Anuario estadístico del empleo público en el gobierno central 2013-2022*. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-313229_doc_pdf.pdf
- Dirección de Presupuestos. (2025). *Anuario estadístico del empleo público en el gobierno central 2015-2024*. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-376776_doc_pdf.pdf
- Egaña Baraona, R. (2015). *El proyecto de reforma y modernización del Estado: creación de un gobierno flexible*. <https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/clad/cong6/7nov/44/egana.pdf>
- Fraile Galilea, A. (2018). 13 años de funcionamiento del sistema de alta dirección pública en Chile. Un modelo de gestión incompleto. En I. Aninat y S. Razmilić (editores), *Un Estado para la ciudadanía. Estudios para su modernización*, 361-402. Centro de Estudios Públicos. <https://www.cepchile.cl/investigacion/13-anos-de-funcionamiento-del-sistema-de-alta-direccion-publica-en-chile-un-modelo-de-gestion-incompleto/>
- Frente Amplio Chile. (2021). *Programa de gobierno Apruebo Dignidad. Borić presidente*. <https://frenteampliochile.cl/wp-content/uploads/2024/06/3.-Programa-de-Gobierno-Apruebo-Dignidad-2022-2026.pdf>
- Fundación del Presidente Sebastián Piñera. (2017). *Programa de gobierno 2018-2022. Construyamos tiempos mejores para Chile. Sebastián Piñera Echenique*. <https://www.sebastianpinera.cl/wp-content/uploads/2019/05/Programa-Gobierno-2018-2022.pdf>
- Lira Domínguez, M. L. (2016). *Origen del sistema de alta dirección pública en Chile y sus principales logros y desafíos*. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F4EA2005B13B3AE00525812A00782D36/\\$FILE/liradomi.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F4EA2005B13B3AE00525812A00782D36/$FILE/liradomi.pdf)
- Márquez Poblete, M. A. (2026). *El SADP y la implementación de las «12 balas de plata»*. Entrevista virtual a Rodrigo Egaña Baraona por plataforma zoom, 15 de abril de 2026, de 18:00 a 20:00 horas, no grabada.

- Ministerio de Hacienda. (s.f.).** *Sección Transparencia activa, numeral 01. Actos y documentos publicados en Diario Oficial* <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=AE001>
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República. (2013).** *Proyecto de reforma y modernización del Estado 2000-2006.* <https://modernizacion.gob.cl/biblioteca/documentos-sobre-modernizacion>
- Mlynarz Puig, D. (2025).** Rompiendo el techo de cristal, incremento de mujeres en puestos de alta dirección pública en Chile: 2022-2024. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 23(45), 84-111. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2025.80016>
- Morales Casetti, M. (2014).** Nueva Gestión Pública en Chile: orígenes y efectos. *Revista de Ciencia Política*, 34(2). <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2014000200004>
- Rivera Urrutia, E. (2013).** *Nueva economía, gobierno electrónico y reforma del Estado. Chile a la luz de la experiencia internacional.* Editorial Universitaria/Flacso.
- Servicio Civil (2017).** *Alta dirección pública: camino a la profesionalización del Estado (2003-2017).* www.serviciocivil.cl.
- Servicio Electoral. (2025).** *La fuerza del cambio. Bases programáticas de la candidatura de José Antonio Kast para Chile.* <https://www.serve.cl/wp-content/uploads/2025/09/JOSE-ANTONIO-KAST-RIST.pdf>

12. Normativa

- Ley 19.882,** *regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica.* Diario Oficial de la República de Chile, 23 de junio de 2003. <https://bcn.cl/2k3js>
- Ley 20.955,** *perfecciona el sistema de alta dirección pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil.* Diario Oficial de la República de Chile, 20 de octubre de 2016. <https://bcn.cl/2lsn5>
- Ley 21.053,** *de Presupuestos del Sector Público año 2018.* Diario Oficial de la República de Chile, 27 de diciembre de 2017. <https://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-15199-24043.html>
- Ley 21.395** *de Presupuestos del Sector Público año 2022.* Diario Oficial de la República de Chile, 15 de diciembre de 2021. <https://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-15199-34905.html>
- Ley 21.796** *de Presupuestos del Sector Público año 2026.* Diario Oficial de la República de Chile, 12 de diciembre de 2025. <https://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-15199-37782.html>