

## PERMANENCIA DE AGENTES CLAVE EN EL CENTRO DE GOBIERNO. EL CASO CHILENO (1990-2014)<sup>1</sup>

### *Retention of key player at the Government Center: in the Chilean case*

CARLOS PALACIOS<sup>2</sup>  
*Universidad de Chile*  
*Santiago, Chile*  
*palaciosperalta@gmail.com*

HUGO JOFRÉ<sup>3</sup>  
*Universidad de Chile*  
*Santiago, Chile*  
*hugojofrerodriguez@gmail.com*

Vol. XIV, N° 24, 2016, 91-119  
 Recepción: 18 de marzo de 2016  
 Aceptación: 1 de julio de 2016  
 Versión final: 29 de julio de 2016

---

<sup>1</sup> Una versión preliminar fue presentada en el XI Congreso Chileno de Ciencia Política «Política, Diversidad y Conflicto: Nuevos Debates a 30 años de la ACCP». Agradecemos los comentarios que en esa oportunidad nos hicieron los profesores Alfredo Joignant, Bastián González-Bustamante y Alejandro Olivares. Adicionalmente, los profesores González-Bustamante y Olivares prestaron apoyo y ayuda durante todo el proceso de construcción de este artículo, labor que valoramos y agradecemos. También agradecemos los comentarios de los dos evaluadores anónimos de la Revista Enfoques.

<sup>2</sup> Administrador público, y licenciado en Ciencias Políticas y Gubernamentales de la Universidad de Chile. Actualmente, cursa el programa de Magíster en Ciencia Política impartido por el Instituto de Asuntos Públicos de la misma universidad.

<sup>3</sup> Administrador público, licenciado en Ciencias Políticas y Gubernamentales de la Universidad de Chile. Actualmente trabaja en la Municipalidad de Lo Barnechea, en el Departamento de Organizaciones Comunitarias. Y es profesor de la cátedra Introducción a la Administración Pública en la carrera de Administración Pública de la Universidad Iberoamericana.

RESUMEN. El presente artículo tiene por objeto contribuir al estudio del Centro de Gobierno. Utilizando el caso de Chile entre 1990 y 2014, se pretende determinar la relevancia e influencia de tres factores específicos para permanecer en él: poseer la condición de tecnócrata-político, haber sido parte del comando de campaña presidencial y tener militancia partidaria común con el presidente. Para lograr dicho propósito se provee de una revisión bibliográfica acerca del objeto de estudio para delimitar y comprender su alcance. Los datos e información se exploran utilizando análisis de supervivencia con curvas Kaplan-Meier. Se concluye que los miembros que jugaron roles en el comando de campaña ostentan altas tasas de permanencia: la confianza con el presidente parece ser un aspecto clave.

*Palabras clave:* Centro de Gobierno, permanencia, élites

ABSTRACT: The present article aims to contribute to the study of the Government Center (CG). Focused on Chile from 1990 to 2014, is intended to determine the relevance and influence of three specific factors to remain in the CG: possess technical and political capital, have been part of a presidential campaign command, and have a common membership with the President. To achieve the above mentioned intention, it is provided with a bibliographical review about the study object, in an effort to identify and understand its scope. The data and information are descriptively analyzed with Kaplan-Meier curves. It is concluded that members who played roles in the campaign command with the president hold high permanence rates: a relationship of trust with the president seems to be a key aspect.

*Keywords:* Government Center, permanence, elits

## INTRODUCCIÓN

Para el caso de Chile, el Centro de Gobierno es un objeto de estudio de reciente data. Al ser una instancia que se articula por el presidente, asesores y parte del gabinete ministerial, se ha convertido en un objeto de gran interés para quienes estudian temas de gestión y de distribución de poder dentro de los sistemas políticos, particularmente los sistemas presidenciales. En los últimos años es posible identificar relevantes trabajos sobre la presidencia y sus grupos de apoyo para la formulación e implementación de políticas públicas (Alessandro, Lafuente y Santiso, 2013; Aninat y Rivera, 2009; Dumas, Lafuente y Parrado, 2013; Frei,

2005; Rehren, 1998) sobre gabinetes desde el punto de vista de la formación de coaliciones y de las trayectorias de los individuos (González-Bustamante y Olivares, 2016; Altman y Castiglioni, 2009; Avendaño y Dávila, 2012; Olivares, Baeza y Dávila, 2015; Silva, 2010b). Estos marcos de ciencia política y de gestión pública permiten una suerte de punto de partida, teórico y empírico, para reflexionar sobre otros aspectos del funcionamiento del gobierno.

Entre los posibles temas para ser explorados, surge la idea de examinar las trayectorias y capitales que poseen los actores que participan del gobierno. En este contexto, el presente trabajo busca aproximarse al estudio del Centro de Gobierno en Chile desde un punto de vista que combina aspectos institucionales con lógicas del estudio de las élites, cambiando en parte los enfoques con que se suele examinar este objeto de estudio. El Centro de Gobierno es una institución que tradicionalmente ha sido examinada bajo enfoques de gestión y diseño institucional, dejando de lado el estudio de los agentes que pasan por dicha institución.

Concretamente, el interés del presente escrito es encontrar una explicación plausible para la permanencia de los miembros del Centro de Gobierno en Chile entre los años 1990 y 2014. Esto para comprender parte de la naturaleza del Centro de Gobierno desde la perspectiva de los individuos y no de la estructura. Adicionalmente, porque forma parte de este un círculo de asesores que carece de visibilidad pública y vinculación directa con los partidos políticos. Para esto se trabaja sobre tres variables independientes: nivel de capital técnico-político, participar del comando de campaña presidencial y militar en el mismo partido del presidente. Además se provee una conceptualización de Centro de Gobierno, se identifican las características de sus miembros y se establecen las particularidades de esta institución en cada uno de los gobiernos transcurridos entre 1990 y 2014.

El manuscrito se divide en cuatro apartados. El primero abarca los conceptos y el marco teórico necesarios para comprender el objeto de estudio. El siguiente presenta el diseño de la investigación. En una tercera parte empírica se presenta un análisis descriptivo para cada uno de los gobiernos del periodo estudiado, se exponen datos generales sobre la permanencia y se realizan análisis de supervivencia con curvas Kaplan-Meier. Finalmente en el cuarto apartado se presentan las conclusiones y reflexiones más relevantes de la investigación.

## EL CENTRO DE GOBIERNO, ÉLITES Y GABINETES

A lo largo de la historia, las sociedades han estado indefectiblemente marcadas por la presencia de individuos que, bajo algún tipo de organización, buscan su conducción y el ejercicio del gobierno. Estos cuentan con características que los sitúan en posiciones de influencia, dominación y poder, transformándose en lo que Mosca (1984) caracterizó como *minorías organizadas que gobiernan a mayorías desorganizadas*. Estas minorías son el objeto de la teoría de élites, que intenta responder a la pregunta clásica: ¿quiénes nos gobiernan? Para la ciencia política esta es una pregunta recurrente que ha tenido diversas respuestas e interpretaciones a lo largo del tiempo.

En las variantes más modernas, aplicadas a casos como el de Chile, el estudio de las élites ha pasado desde el examen de su composición a la influencia de estas en el proceso de transición a la democracia y la irrupción de la tecnocracia como eje legitimador para participar en los gabinetes ministeriales y altos cargos de la Administración Pública (ver González-Bustamante, 2013a). En general existe amplio consenso para señalar que la transición pactada vino a revitalizar el interés por estudiar a las élites, apareciendo importantes estudios sobre el rol de las élites en el cambio de régimen y en la consolidación de la democracia (Garretón, 1997; Godoy, 1999; González-Bustamante, 2013a; Siavelis, 2009).

Una variante más actual es el examen de los gabinetes en lógicas de elites ministeriales (ver Camerlo, 2013). De la literatura sobre gabinetes ministeriales se desprende que estos constituyen el principal espacio de incidencia en el diseño y ejecución de políticas públicas, por lo que los actores políticos buscan conquistarlo y, desde ahí, ejercer su influencia (Olivares, Baeza y Dávila, 2015). Además, al ser caras visibles de la política en un sistema presidencial como el chileno, el rol que juegan los ministros es aún más relevante. Al igual que el presidente, gozan de lo que se conoce como «carisma institucional» (Meny y Thoenig, 1992). Es decir, de un prestigio social preasignado dada la importancia del cargo.

Sin embargo, la literatura plantea que no todos los ministerios poseen igual influencia en el proceso de formulación de políticas públicas (Laver y Hunt, 1992), como también no todos los ministros suponen un mismo perfil, reconociéndose, por ejemplo, un predominio tecnocrático en el Ministerio de Hacienda, tanto en Chile como en Latinoamérica (Silva, 2010a).

La tecnocracia configura un tipo de élite que protagonizó importantes procesos de reformas políticas antes, durante, y post dictadura militar en Chile (Silva, 2010b). De este modo, es posible plantear que

los altos puestos de gobierno, como ministros, son espacios dominados por élites: individuos aptos —al menos desde un enfoque tecnocrático— para el ejercicio del gobierno.

Es preciso señalar que la combinación entre el protagonismo de las élites en la toma de decisiones (Siavelis, 2009), el sistema electoral binominal y la lógica de la transición implicó mecanismos cooperativos para la formulación de políticas públicas (Aninat, Londregan, Navia y Vial, 2011) que, en cierta medida, condicionaron los procesos de nominación de ministros y colaboradores directos del presidente. Sin embargo, la posesión de credenciales académicas y experticia técnica constituyó un mecanismo de legitimación para incorporarse a espacios de poder.

Al aludir a los efectos de la presencia de tecnócratas<sup>4</sup> en los gobiernos, y en relación con la tensión provocada con los actores político partidarios, la literatura indica que no necesariamente ha favorecido la ocasión de reformas estructurales (Altman y Castiglioni, 2009). Por otra parte, Grindle (1977) justifica la presencia de estos cuadros apelando a la creciente complejidad de los desafíos del Estado en materias económicas y sociales, que exige dotar a las burocracias con más herramientas técnicas. No obstante, la autora reconoce que en la práctica no es posible diferenciar las decisiones técnicas de las políticas. Por lo tanto, concluye que los modelos dicotomizados son inadecuados para explicar la realidad del proceso político y administrativo en América Latina (Grindle, 1977).

La vinculación entre lo técnico y lo político da lugar al concepto *técnico-político*, usado para designar a individuos capaces de conciliar experiencia política partidaria con experticia técnica de alto nivel. Joignant (2012) establece que estos individuos poseen dos especies de capital en gran magnitud: recursos técnicos, como credenciales académicas de excelencia; y recursos políticos, reflejados en la ocupación de espacios de poder partidario antes de alcanzar un primer nombramiento en el gabinete ministerial —u otro cargo de responsabilidad de gestión política superior. A partir de sus altas capacidades en los campos técnico y político se sitúan en posiciones de mayor poder dentro del proceso de toma de decisiones (Joignant, 2011). De esto da cuenta el contexto político institucional chileno de los últimos 30 años.

Para el periodo 1990-2010 el autor reconoce la existencia de un círculo íntimo en torno al presidente conformado por un reducido grupo de personas que encajan dentro del perfil de *technopol*. Hecho que, para González-Bustamante (2013b), permite entender la gran es-

---

<sup>4</sup> Se diferencian de los técnicos por su incidencia en el proceso de toma de decisiones, lo que los nutre de un estatus superior (Delamaza, 2011).

tabilidad política y la prolongada permanencia de dichos actores en posiciones institucionales relevantes durante los primeros gobiernos de la Concertación. Por otra parte, Silva (2010b) asegura que estos personajes han jugado un rol protagónico en la historia de Chile desde el siglo XX en adelante, siendo responsables de procesos determinantes para el Estado chileno como la industrialización, las reformas neoliberales de la dictadura del general Pinochet y la posterior consolidación democrática (Silva, 2010b). Dando cuenta de cómo el estudio de tecnócratas y *technopols* permite identificar las trayectorias de quienes conforman los gabinetes ministeriales y ocupan un lugar privilegiado en la toma de decisiones políticas.

Particularmente, los gobiernos de la Concertación (1990-2010) recurrieron a distintos mecanismos para conformar sus gabinetes (González-Bustamante y Olivares, 2016; Olivares, Baeza y Dávila, 2015). Uno de ellos fue que los dirigentes de partido instaron a individuos con perfiles que integraban capacidades técnicas y políticas fuertes para que formaran parte de estos espacios de poder. Cuestión asociada a la idea de que el quiebre democrático se produjo por un exceso de «politización» de las agencias del Estado (Silva, 2010b). Además, la gestación de este fenómeno debe entenderse en el contexto de transición democrática —desde 1987—, el llamado a los tecnócratas se basó en la desorganización de los cuadros partidarios tradicionales, como en la búsqueda de legitimidad técnica ante el régimen saliente (Delamaza, 2011).

Por su parte, Carey y Siavelis (2003) plantean que el sistema electoral binominal condicionó la conformación de los gabinetes de la Concertación. Al tratarse de un sistema proporcional de magnitud dos con lista abierta y regla de asignación de curules D'Hont, los candidatos veían a sus compañeros de listas como adversarios (debido al alto umbral electoral para que una misma coalición alcance ambos escaños 66 por ciento de los votos aproximadamente o «doblaje»). Por lo tanto, la negociación para conformar las listas electorales era clave: un candidato fuerte buscaba contar con un compañero de lista que no complicara sus opciones de resultar electo, mientras que para la coalición era importante presentar candidatos competitivos que reportaran la mayor cantidad de votos posibles. Así, se plantea la idea del «subcampeón» para referirse a los candidatos fuertes que eran derrotados y accedían a atractivos cargos en el gobierno (Carey y Siavelis, 2003). Esta práctica permite explicar, en parte, el proceso de conformación de los gabinetes durante el periodo concertacionista.

Siavelis (2009) señala al «cuoteo» como un enclave de la transición clave para entender el éxito de la Concertación. Esta institución informal

consiste en la distribución de cargos ministeriales y de subsecretarías de manera ecuánime. Este permitió que los distintos partidos de la coalición se sintieran representados y formaran parte de las decisiones gubernamentales, proporcionando un fuerte incentivo para la disciplina en el gobierno. Dicho «reparto del poder» se vio reflejado especialmente en los ministerios políticos, donde «cada administración postautoritaria procuró proporcionar una representación completa de los partidos políticos que integraron la Concertación en personal de nivel superior» (Siavelis, 2009: 8).

La participación de independientes en los gabinetes de la Concertación fue marginal (Olivares *et al.*, 2015). Y es que la militancia política constituye un factor relevante a la hora de producirse el reclutamiento de individuos para posiciones de poder institucional (González-Bustamante, 2013b). Al contrario, la Alianza, que llegó al poder en 2010 con Sebastián Piñera, conformó su gabinete con un gran número de ministros y subsecretarios independientes, lo que constituye una primera diferencia respecto de los gobiernos de la Concertación (Silva, 2010b).

El Centro de Gobierno, a partir de lo señalado anteriormente y al estar compuesto por ministerios o agencias gubernamentales, según sea el régimen de gobierno, al menos potencialmente, es objeto de las lógicas y enfoques provenientes del estudio de las élites y gabinetes. Se define como una institución informal que cumple un rol de soporte para la gestión del gobierno, reúne a los agentes clave del oficialismo en torno al presidente o primer ministro, y cuyos miembros ostentan credenciales políticas y técnicas de alto nivel que les permiten influir en el proceso de toma de decisiones del Ejecutivo. Entre sus funciones están las de coordinación política y técnica, planificación estratégica, monitoreo del desempeño y la comunicación de las decisiones del gobierno (Alessandro *et al.*, 2013).

Alessandro *et al.* (2013) lo considera el sistema nervioso central del gobierno, dado el apoyo que entrega a las distintas agencias involucradas en sus labores. Además, aseguran que no existe un *set* único de instituciones que lo conformen. Por lo tanto, resulta relevante enfocarse en las funciones, independiente del nombre o la ubicación dentro del entramado institucional. Otro aspecto a destacar del Centro de Gobierno es que, como objeto de estudio, ha sido desarrollado extensamente en Estados Unidos y Europa, mientras que en América Latina no se ha considerado de igual forma.

No obstante la ambigüedad, Egaña y Chateau (2011) proponen una definición operacional para el Centro de Gobierno en Chile. Plantean que este corresponde al grupo de asesoría directa del presidente más un grupo de ministerios que cumplen la mayoría de las funciones que

se atribuyen a los centros de gobierno. A saber, Ministerio del Interior, Ministerio Secretaría General de la Presidencia (Segpres), Ministerio Secretaría General de Gobierno (Segegob) y Ministerio de Hacienda. A estas instituciones formales se deben sumar el Comité Político y el Consejo de Gabinete.

Para Viacava y Rosales (2012), el Centro de Gobierno en Chile constituye un organismo político donde el Ejecutivo procesa y define decisiones trascendentales (Viacava y Rosales, 2012). A su vez, supone un ente coordinador de los distintos actores e instituciones al interior del gobierno (Egaña y Chateau, 2011). Esto deja de manifiesto el rol que tiene como viga maestra para llevar a cabo el programa presidencial, y así lograr el éxito de la gestión.

Una visión más crítica es la que plantean Aninat y Rivera (2009), aludiendo a que el proceso de modernización del Estado chileno ha sufrido de importantes déficits en materia de coordinación estratégica al interior del gobierno. Según los autores, la Segpres, como la institución llamada a coordinar la acción gubernamental, carece de las herramientas necesarias para su accionar. Por otra parte también hace alusión a que el Centro de Gobierno no posee un único diseño, en tanto responderá a las características personales de cada presidente.

Los orígenes del Centro de Gobierno como un espacio de apoyo para el presidente, pueden remontarse al concepto de *policy science* acuñado por Lasswell (1951), el que alude a la introducción de inteligencia en el proceso de políticas, en busca de un Estado de excelencia. En esta línea, Viacava y Rosales (2012) plantean que el surgimiento de equipos científicos multidisciplinarios permitió nutrir de experticia técnica a la toma de decisiones políticas, de la misma forma como hoy lo pretende hacer el Centro de Gobierno.

Aninat y Rivera (2009) recogen un elemento central para explicar el funcionamiento del sistema político chileno y, en especial, del Centro de Gobierno: el liderazgo y la personalidad del presidente. En un contexto institucional marcado por un presidencialismo fuerte, el primer mandatario cuenta con una gran cantidad de atribuciones que le permiten tener el control de la agenda de gobierno y legislativa. Siguiendo con esta lógica, en un régimen presidencial el perfil del presidente constituye un factor determinante para comprender la naturaleza del Centro de Gobierno, ya que cuenta con un poder sin contrapesos para definir el gabinete. Este es el *formateur* (Aleman y Tsebelis, 2012).

El Centro de Gobierno en Chile ha experimentado una serie de modificaciones desde 1990 en adelante. Los niveles y tipos de influencia que ha ejercido en los gobiernos se visibilizan en cada cambio de mando, a lo



que se debe agregar el cambio de coalición gobernante producido el 11 de marzo del 2010. Así, la participación de las estructuras (ministerios y cuerpos asesores) en la toma de decisiones presidenciales se ha ido redefiniendo: suma nuevos ministerios y relega a otros por momentos (Viacava y Rosales, 2012).

Como ya se ha mencionado, la literatura enfatiza en la inexistencia de una fórmula única para la conformación del Centro de Gobierno (Aninat y Rivera, 2009; Egaña y Chateau, 2011; Viacava y Rosales, 2012), cuestión que constituye la piedra angular de la informalidad del Centro de Gobierno, relegando la centralidad del gabinete y orientándose hacia los círculos íntimos del presidente.

Junto a los ministerios del Centro de Gobierno, la asesoría presidencial o Presidencia cumple un rol central a la hora de materializar el programa de gobierno. Lahera (2005) la define como aquella que

mantiene una relación directa, frecuente y fluida con el presidente. De ahí proviene la legitimación de los profesionales de la asesoría, no de su institucionalización en un lugar del aparato público. La asesoría ejerce frecuentemente roles bisagra o de articulación entre las necesidades de los ministros y las del presidente (Lahera, 2005: 8).

Durante el periodo 1990-2014 la asesoría presidencial sufrió un constante rediseño; cumplió un rol menor en los gobiernos de Aylwin y Frei, los que se apoyaron en la labor de los ministerios (Lahera, 2005); Lagos (2000-2006) traslada la asesoría de políticas públicas desde el ministerio Secretaría General de la Presidencia (Segpres) hacia la Presidencia, marcando un precedente respecto a la estructura de los equipos asesores del presidente.

Esta diferencia que hace Lagos respecto a sus predecesores significa la transformación de la asesoría presidencial: se profesionaliza su labor pero, por sobre todo, permite que el presidente se rodee de su equipo de confianza. Según la literatura esto puede suscitar una competencia entre ministros y asesores, cuestión que dependerá también de la no influencia de los partidos en el nombramiento de los ministros y de la disposición del liderazgo presidencial (Arana, 2012). La experiencia de constante rediseño de la asesoría presidencial confirma la pugna entre la estructura institucional (gabinetes tradicionalmente relevantes) y la discrecionalidad del presidente (para rodearse de asesores tan o más influyentes que el gabinete ministerial). Efectivamente, la realidad chilena ha estado

marcada muchas veces por una tensión explícita entre el gabinete ministerial y el llamado «segundo piso».

## MÉTODO

### *El diseño*

La presente investigación tiene como objetivo general explicar la permanencia de los agentes clave del Centro de Gobierno. La permanencia de los ministros y asesores dice relación con el concepto de *carrera ministerial*, el que hace referencia al primer nombramiento y la última salida del gobierno. La variación conceptual para este trabajo corresponde, entonces, al primer nombramiento y última salida de los actores políticos del Centro de Gobierno, los cuales no necesariamente son miembros del gabinete ministerial.

A partir del estudio de Chile en el periodo 1990-2014, la pregunta planteada es: ¿cuáles son los factores que inciden en la permanencia de los agentes clave del Centro de Gobierno? Con una orientación deductiva, la hipótesis es que: ser tecnócrata-político, formar parte del comando de campaña presidencial y tener militancia común con el presidente aumentan la permanencia en el Centro de Gobierno. Estas variables se extraen de la literatura revisada, donde se visualiza que la tecnocracia, la discrecionalidad del presidente para rodearse de equipos de confianza y la relevancia de los partidos son elementos importantes en la conformación de los gobiernos.

La variable dependiente corresponde a la permanencia de personas clave en el Centro de Gobierno, que es medida en meses y expresada en porcentajes (0-100 por ciento).

Las variables independientes seleccionadas se estructuran de la siguiente forma: la *condición tecnócrata-político* será explicada a partir de los niveles de experticia técnica y política verificada por el cumplimiento o no de las condiciones militancia política y título de doctor en Economía o Ciencias Sociales (Tabla 1). La variable *asesor de campaña* es de tipo dicotómica, donde se establecen valores 1 y 0. La variable *militancia común*, también dicotómica, se define como el hecho de compartir o no militancia partidista con el presidente.

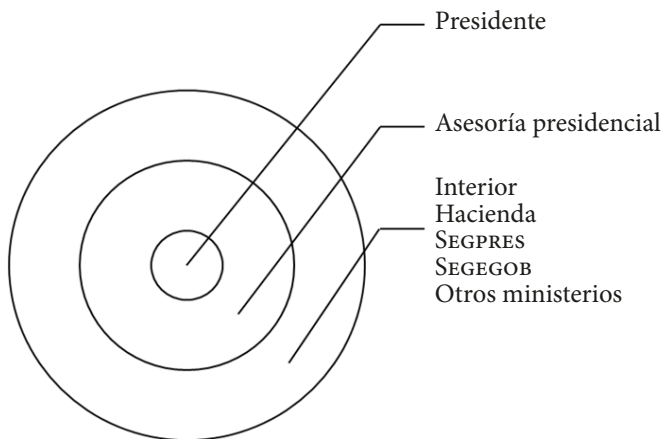
TABLA 1. PRESENTACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente	Tipo	Descripción	Valores
Tecnócrata-político	Dicotómica	Poseer militancia en partido político y tener grado de doctor (PhD) en Economía o Ciencias Sociales	Militante* Doctor(Phd): 1 Solo militancia: 0 Solo doctorado: 0
Comando	Dicotómica	Participación en comando de campaña	Participó: 1 No participó: 0
Partido	Dicotómica	Si comparte la militancia en el partido del presidente	Partido del p: 1 Otro partido: 0
Variable dependiente	Tipo	Descripción	Valores
Permanencia	Continua	Cantidad de meses totales en el CG: (meses x 100)/48 (meses x 100)/72	Meses en porcentaje

Fuente: elaboración propia

Para la conceptualización del objeto de estudio se acude a la definición de Egaña y Chateau (2011) presentada en el apartado teórico. En este sentido, la Figura 1 permite captar una visión y alcance general de esta institución presidencial.

FIGURA 1. CENTRO DE GOBIERNO



Fuente: elaboración propia sobre la base de Egaña y Chateau (2011)

Como la importancia de la asesoría presidencial durante los mandatos de Aylwin y Frei es acotada, solo se considera su inclusión desde el gobierno de Lagos. Si bien constituye un escollo metodológico, se justifica para incluir solo a los individuos más relevantes en el proceso de toma de decisiones. Por otra parte, esta investigación no se pregunta acerca de las razones del cambio de estructura del Centro de Gobierno materializada por la inclusión de una asesoría presidencial con alto poder de decisión.

### *Datos y técnicas utilizadas*

La información referente a la muestra ha sido obtenida de fuentes de carácter público: páginas web, biografías, y una entrevista a un académico y actor clave. A partir de aquello se construyó una base de datos sobre la cual se realizaron los análisis estadísticos necesarios.

Todos los casos seleccionados son parte de alguna de las instituciones de gobierno mencionadas para cada periodo desde 1990 hasta el 2014. Son 55 casos, no obstante, el número de nombramientos asciende a 60. Como lo importante es medir la permanencia en el Centro de Gobierno, y no en los cargos específicos, se suma la estadía de los ministros y asesores que tuvieron más de un nombramiento en un solo gobierno. Mientras que aquellos individuos que tuvieron más de un

nombramiento pero en diferentes gobiernos, se consideran como observaciones separadas.

Los datos seleccionados son analizados de forma descriptiva y se emplean curvas Kaplan-Meier que permiten apreciar la sobrevivencia o permanencia de los ministros y asesores de todos los Centros de Gobierno del periodo estudiado. El uso de esta técnica para analizar supervivencia está ampliamente validado en la comunidad académica. Por ejemplo, Martínez (2015) la usa para analizar presidencias, González-Bustamante y Olivares (2015) para subsecretarios, y González-Bustamante y Olivares (2016) para ministros.

## ANÁLISIS DE LA PERMANENCIA

### *El Centro de Gobierno desde 1990 a 2014*

El gobierno de Aylwin y la conformación de su Centro de Gobierno estuvieron marcados por el rol del ministro Edgardo Boeninger. La Segpres fue el articulador del gobierno debido a la gran sintonía entre Aylwin y Boeninger<sup>5</sup>. Uno de los sellos de los cuatro años de Aylwin fue la estabilidad del gabinete, especialmente del Centro de Gobierno, donde sus integrantes permanecieron a lo largo de todo el periodo presidencial. Sin lugar a dudas, el contexto de transición permitió desarrollar una labor gubernamental cohesionada, generando un clima de disciplina partidaria y colaboración entre los partidos gobernantes (Godoy, 1999).

El elemento central para el éxito de la gestión de Aylwin fue la confianza con su Centro de Gobierno generada durante el periodo previo a la transición. Aninat y Rivera (2009) aseguran que la creación de fuertes lazos de confianza permitió una amplia delegación de funciones al interior del gabinete.

Analizando la permanencia de los ministros del Centro de Gobierno, es posible establecer que el diseño empleado por Aylwin fue ideal, ya que todos aquellos ministros que participaron de dicha instancia permanecieron todo el periodo junto al presidente. No obstante, no pueden soslayarse los factores contextuales.

---

<sup>5</sup> El Presidente y su Ministro desarrollaron una relación personal estrecha. Aylwin confiaba plenamente en las capacidades tanto intelectuales como políticas del ex rector de la Universidad de Chile. Así, Boeninger era quien desplegaba la coordinación con los ministerios sectoriales para formular tanto los proyectos de ley como las reformas que implementó dicho gobierno.

Alejandro Foxley (Hacienda), Edgardo Boeninger (Segpres), Enrique Correa (Segegob) y Enrique Krauss (Interior) tuvieron un 100 por ciento de permanencia, dando cuenta de un núcleo presidencial estable. Por otra parte, la asesoría presidencial durante el gobierno de Aylwin cumplió un rol menor y ligado a tareas administrativas, ya que, como se observó anteriormente, los hombres de confianza del presidente se incorporaron a los ministerios.

La irrupción de Frei como candidato y posteriormente como presidente tiene una particularidad. A pesar de ser hijo de un ex mandatario, no formó parte del denominado «partido transversal» de la Concertación: elenco de *technopols* de gran relevancia durante el periodo 1990-2010. González-Bustamante (2013b) plantea que durante el mandato de Frei la clase política tradicional se vio enfrentada con la tecnocracia, ante la creciente influencia de ésta última. Situación que pudo repercutir en la inestabilidad del gabinete ministerial. Dicha inestabilidad fue una de las complicaciones más grandes del gobierno transcurridos pocos meses desde el nombramiento del gabinete inicial. Así, Frei realizó 54 cambios de gabinete (Viacava y Rosales, 2012).

Durante el gobierno de Frei comienza a desarrollarse un proceso paulatino de pérdida de influencia de la Segpres. Como consecuencia de la denominada crisis asiática, el país enfrentó complicaciones en materia económica, por lo que el Ministerio de Hacienda adquirió un fuerte protagonismo. En este contexto, la composición del Centro de Gobierno estuvo marcada por el denominado «círculo de hierro»: grupo de colaboradores cercanos que acompañaron a Frei en su campaña presidencial y en su gabinete. Un caso especial constituye Edmundo Pérez Yoma, quien se desempeñó en el Ministerio de Defensa pero, producto de su cercanía con Frei, ejerció un rol preponderante dentro del gobierno. Con la crisis asiática, a este grupo de asesores se sumó el ministro de Hacienda. Este hecho decantó en el predominio de Hacienda dentro del Centro de Gobierno (Aninat y Rivera, 2009).

El liderazgo adquirido por Hacienda solo fue contrarrestado con la incorporación de José Miguel Insulza a Segpres (Aninat y Rivera, 2010). Así, la rotación ministerial en Hacienda se genera a partir del nombramiento de Eduardo Aninat en el Fondo Monetario Internacional (FMI) a tres meses de finalizar el mandato, provocando el ingreso de Manuel Marfán al gabinete.

Al momento de analizar el gobierno de Frei, los antecedentes presentados permiten concluir que Edmundo Pérez Yoma, a partir de su reputación e influencia sobre el presidente, cumplió un rol preponderante al interior del Centro de Gobierno a pesar de ejercer el cargo de ministro

de Defensa. Aunque el Ministerio de Defensa no ha sido considerado como parte del Centro de Gobierno en Chile, aquí el agente es quien posibilita la inclusión de dicho ministerio en este espacio de poder. Al igual que en el gobierno de Aylwin, la asesoría presidencial cumple un rol menor, donde, principalmente, los ministerios de Interior, Segpres y Defensa albergan a los hombres de confianza del Presidente.

Al igual que en el gobierno de Aylwin, la asesoría presidencial cumple un rol menor, donde los ministerios de Interior, Segpres y Defensa albergan a los hombres de confianza del presidente.

TABLA 2. CENTRO DE GOBIERNO EDUARDO FREI RUIZ-TAGLE  
(1994-2000)

Nombre	Cargo	Partido	Permanencia
Germán Correa	Ministro Interior	PS	8%
Carlos Figueroa	Ministro Interior	PDC	65%
Raúl Troncoso	Ministro Interior y Defensa	PDC	36%
Eduardo Aninat	Ministro Hacienda	PDC	95%
Manuel Marfán	Ministro Hacienda	PS	5%
Genaro Arriagada	Ministro Segpres	PDC	43%
Juan Villarzú	Ministro Segpres	PDC	30%
John Biehl	Ministro Segpres	Idn.	15%
José Miguel Insulza	Ministro Segpres	PS	12%
Víctor Manuel Rebolledo	Ministro Segegob	PDC	8%
José Joaquín Bruner	Ministro Segegob	PPD	64%
Jorge Arrate	Ministro Segegob	PS	15%
Carlos Mladinic	Ministro Segegob	PDC	13%
Edmundo Pérez Yoma	Ministro Defensa	PDC	25%
José Florencio Guzmán	Ministro Defensa	PDC	15%

Nota: los porcentajes son aproximados

Fuente: elaboración propia

Al revisar el gobierno de Ricardo Lagos y su Centro de Gobierno los hechos muestran un quiebre en la normalidad de la asesoría presidencial.

El diseño original incluyó un equipo asesor muy influyente (liderado por Ernesto Ottone y Eugenio Lahera). La crisis asiática, además, puso una señal de alerta respecto a la centralidad del desarrollo económico en el acontecer nacional, por lo que el Ministerio de Hacienda ocupó un rol protagónico en la toma de decisiones presidenciales desde el gobierno de Frei. Por otro lado, el tipo de liderazgo de Lagos provocó una suerte de competencia al interior del gabinete, hecho que desencadenó una serie de rotaciones ministeriales, especialmente en Segegob y Segpres. Esta situación de desplazamiento de la Segpres como eje de coordinación dentro del Centro de Gobierno se vio influenciada por la presión ejercida desde los partidos políticos de la coalición de gobierno por incorporar a sus militantes al gabinete (Aninat y Rivera, 2009).

Este punto de quiebre en el gobierno de Lagos se traduce en el surgimiento de un nuevo actor institucional relevante dentro del Centro de Gobierno: el denominado «segundo piso», que hasta entonces cumplía tareas de segundo orden y marcadas por el bajo perfil de sus integrantes<sup>6</sup>. Este hecho constituyó un giro respecto a las dos administraciones anteriores, donde lo central fue el rol de los ministerios Segegob y Segpres como articuladores políticos del gobierno. Como contrapartida, los asesores presidenciales de La Moneda adquirieron mayor notoriedad pública por la cercanía con Ricardo Lagos.

Resulta importante esclarecer que la salida de José Miguel Insulza del Ministerio del Interior responde a su candidatura a la Secretaría General de la Organización de Estados Americanos (OEA) poco tiempo antes de concluir el mandato de Ricardo Lagos.

---

<sup>6</sup> El «Segundo Piso» —para referirse al cuerpo de asesores presidenciales que mantienen oficinas en el segundo piso del palacio de gobierno— es un término acuñado por la prensa.



TABLA 3. CENTRO DE GOBIERNO DE RICARDO LAGOS ESCOBAR  
 (2000-2006)

Nombre	Cargo	Partido	Permanencia
Álvaro García Hurtado	Ministro Segpres	PPD	31%
Mario Fernández	Ministro Segpres	PDC	20%
Francisco Huenchumilla	Ministro Segpres	PPD	20%
Eduardo Dockendorf	Ministro Segpres	PDC	29%
José Miguel Insulza	Ministro Interior	PS	86%
Francisco Vidal	Ministro Interior	PPD	14%
Claudio Huepe	Ministro Segegob	PDC	30%
Heraldo Muñoz	Ministro Segegob	PPD	19%
Francisco Vidal	Ministro Segegob	PPD	38%
Osvaldo Puccio	Ministro Segegob	PS	13%
Nicolás Eyzaguirre	Ministro Hacienda	PPD	100%
Ernesto Ottone	Asesoría presidencial	PS	100%
Eugenio Lahera	Asesoría presidencial	PPD	100%
Pablo Orozco	Asesoría presidencial	Ind.	100%

Nota: los porcentajes son aproximados

Fuente: elaboración propia

Las promesas de la presidenta Bachelet (2006-2010) respecto a la designación de ministros constituyeron una suerte de «camisa de fuerza» para la conformación de su gabinete inicial y su Centro de Gobierno. Se planteó la necesidad de conformar un gabinete basado en la paridad de género, nombrando a hombres y mujeres de forma ecuánime. Junto con esto, al momento de nominar a los integrantes del equipo ministerial, la presidenta buscó la emergencia de figuras nuevas alejadas de los rostros políticos tradicionales (Fernández y Rivera, 2012). González-Bustamante (2013b) pone de manifiesto el hecho al describir el creciente cuestionamiento hacia esta élite tecnocrática a fines del gobierno de Ricardo Lagos, donde el surgimiento de la política ciudadana gatilló una desconfianza hacia dicho elenco. Si bien es cierto que los nombramientos no recayeron en individuos con trayectoria política reconocida, tampoco lo hicieron en cuerpos

tecnocráticos. De allí podría explicarse la incapacidad de interlocución en política económica al interior del gobierno (Fernández y Rivera, 2012).

El Centro de Gobierno estuvo marcado por una alta inestabilidad. El ministerio del Interior tuvo tres ministros, Segpres contó con dos, por su parte, Segegob tuvo cuatro. Esta situación contrasta con la experiencia del Ministerio de Hacienda, donde Andrés Velasco permaneció durante todo el mandato de Bachelet, además de gozar de gran influencia en la toma de decisiones (Viacava y Rosales, 2012).

Finalmente, al igual que en el Gobierno de Lagos se replica el modelo de asesoría presidencial. Este ejerció un rol importante en la coordinación estratégica del gobierno con los ministerios sectoriales. Es posible plantear que el Centro de Gobierno de la administración Bachelet estuvo marcado por el liderazgo de Hacienda y complementado con el rol de la asesoría presidencial, postergando a Interior, Segegob y Segpres a un segundo plano. Además, las características del gobierno ya señaladas responden a que la Presidenta Bachelet era considerada por el *establishment* una *outsider* de la política chilena, a diferencia de sus antecesores.

TABLA 4. CENTRO DE GOBIERNO DE MICHELLE BACHELET JERIA  
(2006-2010)

Nombre	Cargo	Partido	Permanencia
Andrés Velasco	Ministro Hacienda	Ind.	100%
Andrés Zaldívar	Ministro Interior	PDC	8%
Belisario Velasco	Ministro Interior	PDC	37%
Edmundo Pérez Yoma	Ministro Interior	PDC	55%
Paulina Veloso	Ministro Segpres	PS	27%
José Antonio Viera-Gallo	Ministro Segpres	PS	73%
Ricardo Lagos Weber	Ministro Segegob	PPD	43%
Francisco Vidal	Ministro Segegob	PPD	33%
Carolina Tohá	Ministro Segegob	PPD	18%
Pilar Armanet	Ministro Segegob	PPD	6%
Francisco Javier Díaz	Asesoría presidencial	PS	100%
Rodrigo Peñailillo	Asesoría presidencial	PPD	100%
María Angélica Álvarez	Asesoría presidencia	Ind.	100%

Nota: los porcentajes son aproximados

Fuente: elaboración propia

Finalmente, el Centro de Gobierno de Sebastián Piñera estuvo marcado por la estabilidad en los ministerios Segpres y Hacienda, en tanto no sufrieron modificaciones desde su nombramiento. Por otro lado, Interior tuvo dos ministros (Hinzpeter y Chadwick) y Segegob tres (Von Baer, Chadwick y Pérez). Para conformar su Centro de Gobierno, Piñera recurrió a los centros de pensamiento de la derecha en lugar de los partidos políticos que apoyaron su candidatura, por lo que la presencia de ministros sin militancia política es mayoritaria (Silva, 2010b). Los ministros de Hacienda y Segpres no tenían militancia política, mientras que Interior y Segegob estuvieron a cargo exclusivamente de militantes de partidos políticos.

Resulta evidente que la conformación del Centro de Gobierno estuvo marcada por la confianza entre los ministros y el Presidente, situación que no cambia en relación al periodo 1990-2010. Lo interesante es que la estabilidad ministerial estuvo asociada a los ministros sin militancia política. Además, el hecho de que la mayoría de los ministros del Centro de Gobierno compartían espacios de socialización puede entregar algunas nociones acerca de los criterios de selección y la capacidad de articulación política: Larraín, Larroulet, Hinzpeter, Chadwick y Von Baer realizaron sus estudios de pregrado en la Universidad Católica de Chile. Los dos primeros estudiaron la misma carrera universitaria que Piñera: Ingeniería Comercial en la Universidad Católica de Chile.

TABLA 5. CENTRO DE GOBIERNO DE SEBASTIÁN PIÑERA ECHEÑIQUE  
(2010-2014)

Nombre	Cargo	Partido	Permanencia
Rodrigo Hinzpeter	Ministro Interior y Defensa	RN	65%
Andrés Chadwick	Ministro Segegob e Interior	UDI	68%
Ena von Baer	Ministro Segegob	UDI	33%
Cecilia Pérez Jara	Ministro Segegob	RN	33%
Cristian Larroulet	Ministro Segpres	UDI	100%
Felipe Larraín	Ministro Hacienda	Ind.	100%
María Luisa Brahm	Asesoría presidencial	RN	75%
Gonzalo Blumel	Asesoría presidencial	Ind.	25%
Ignacio Rivadeneira	Asesoría presidencial	RN	100%
Juan Ignacio Eyzaguirre	Asesoría presidencia	Ind.	25%
Magdalena Piñera	Asesoría presidencial	Ind.	75%

Nota: los porcentajes son aproximados

Fuente: elaboración propia

Al revisar cada uno de los centros de gobierno y la conformación de los gabinetes ministeriales se evidencia una pugna entre la estructura formal de los gabinetes y la influencia de asesores de confianza que rodean a los presidentes. Esta cuestión es un respaldo empírico a los niveles de análisis que Putnam (1976) proporciona para estudiar los gobiernos, los espacios de poder y la toma de decisiones: posicional, decisional, y reputacional. La constitución de un Centro de Gobierno como institución informal incorpora esta tensión entre quienes ocupan posiciones formales de poder (ministerios) y aquel *staff* que muchas veces tiene mayor incidencia en la toma de decisiones.

Con el objetivo de comenzar a vislumbrar la relevancia que tienen los factores explicativos sobre la permanencia de los miembros del Centro de Gobierno, se presenta la Tabla 6.

TABLA 6. RELACIÓN DE LAS VARIABLES EXPLICATIVAS  
 CON LA PERMANENCIA (TIEMPO)

Variables	Partido presidente		Tecnócrata político		Parte del comando	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Permanencia > o = 50%	58%	42%	47%	50%	79%	19%
Permanencia < 50%	42%	58%	53%	50%	21%	81%
Total	100 %	100 %	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

Es posible establecer que tanto ser parte del partido del presidente como ostentar el título de tecnócrata político no aseguran necesariamente una permanencia alta (por sobre el 50 por ciento). De hecho, no poseer alguna de las dos condiciones le ha significado a un 42 y 50 por ciento de los ministros y asesores, respectivamente, una sobrevivencia importante (sobre el 50 por ciento). Sin embargo, haber tenido una participación destacada en el comando de campaña —variable presente en la tercera columna— se correlaciona con permanencia alta. En este sentido, un 79 por ciento de los ministros y asesores que cumplen con dicha condición se aseguraron una permanencia igual o superior a un 50 por ciento del periodo. Por lo tanto, es posible pre establecer que el hecho de haber cumplido labores previas junto al presidente (entonces candidato) y la eventual generación de confianza explica mayores grados de permanencia en la institución en mención.

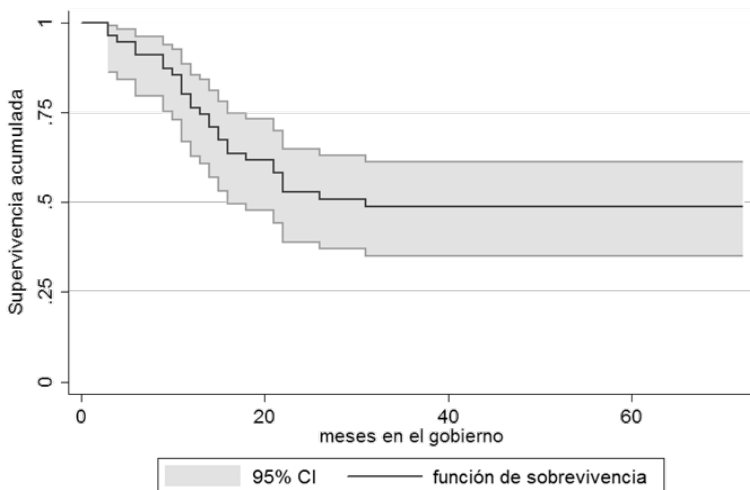
#### *Permanencia o supervivencia de los ministros y asesores*

Más allá de la tensión entre las estructuras formales e informales del Poder Ejecutivo, la cuestión fundamental en estas líneas es desarrollar una idea más informada sobre el comportamiento de la permanencia de ministros y asesores en el Centro de Gobierno. Para estos efectos se ha optado por presentar curvas Kaplan-Meier. De este modo, relacionando los meses permanecidos en el gobierno con el porcentaje acumulado de los miembros es posible apreciar la estabilidad o supervivencia del círculo presidencial (Gráfico 1). Es decir, la cantidad de meses que determinadas cantidades de individuos lograron permanecer en el Centro

de Gobierno, acompañado de una demostración más gráfica sobre los intervalos de tiempo en que se van produciendo ceses de la permanencia de los actores políticos en cuestión.

De este modo, aproximadamente un 49 por ciento obtuvo una permanencia entre 50 y 100 por ciento en el gobierno, lo cual es posible de explicar por el gobierno de transición democrática de Aylwin y por el rol de los ministros de Hacienda durante los gobiernos de la Concertación. Sin embargo, esta alta supervivencia y estabilidad da, más bien, luces respecto a la naturaleza propia de la institución en estudio. Es decir, el Centro de Gobierno se constituye como una instancia estrechamente vinculada a la toma de decisiones del presidente, sirviendo de apoyo a la gestión y formulación de políticas públicas, como a la coordinación interministerial y con otros actores. De esta manera, se espera que presente buenos niveles de estabilidad. Y, en efecto, es lo que la pendiente del Gráfico 1 demuestra. Esto también está apoyado por la permanencia de los asesores de la Presidencia, quienes, durante la mayoría de los gobiernos, alcanzaron, casi todos, un 100 por ciento. Al respecto, además de los puntos válidos para todo el Centro de Gobierno, se presupone que la confianza que estos tienen con el presidente y la baja visibilidad pública contribuye a su estabilidad.

GRÁFICO 1. ESTIMACIÓN DE SOBREVIVENCIA KAPLAN-MEIER

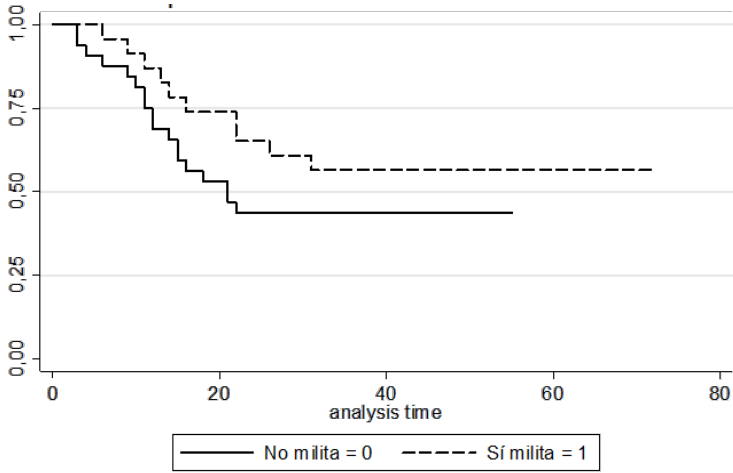


Fuente: elaboración propia

Otra porción importante no alcanzó a superar 20 meses de duración, posiblemente por el rol de «fusibles» que tienen algunos de los ministros tras el impacto de crisis políticas y económicas que caracterizaron a los gobiernos de Lagos y Frei. Esto refuerza la invitación a preguntarse por qué algunos agentes del Centro de Gobierno obtienen mayores niveles de permanencia que otros. Por lo tanto, la supervivencia de los ministros y asesores presidenciales deberá estar sujeta a ciertas características y, posiblemente, trayectorias propias de estos personajes.

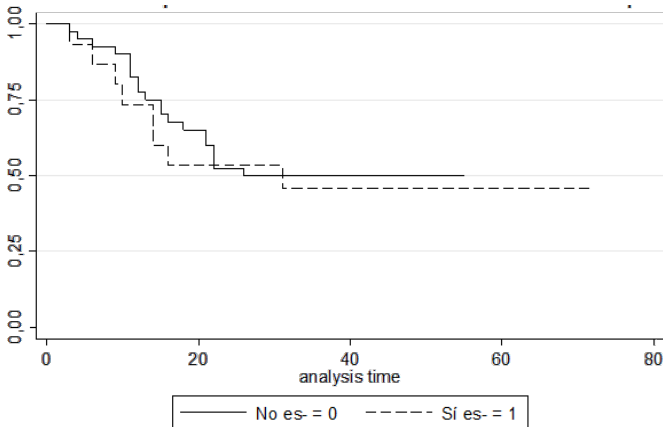
En el mismo sentido, los gráficos Kaplan-Meier 2, 3 y 4 plantean una relación por cada una de las variables explicativas con la permanencia en el Centro de Gobierno. Para la variable relativa a militar en el mismo partido del presidente, el Gráfico 2 denota una relación concomitante entre las pendientes. Por lo tanto, a pesar de la importancia que la literatura le ha asignado a los partidos en el sistema político chileno, militar con el presidente no asegura mejores resultados de permanencia. Del mismo modo, las pendientes relativas a tecnócrata-político (1) y no serlo (0) tienen comportamientos de estabilidad similares. Por lo tanto, siguiendo la línea anterior, no supone un factor que logre explicar mejores o peores niveles de permanencia en el Centro de Gobierno. Finalmente, el Gráfico 4 muestra un buen nivel de estabilidad y permanencia para aquellos individuos que formaron parte del comando de campaña (1). A diferencia, los que no participaron de dicha instancia presentan ceses acelerados en sus cargos, alcanzando, aproximadamente solo un 20 por ciento de estos, un buen nivel de permanencia. Estos datos parecen confirmar parcialmente la hipótesis que hemos presentado ya que pertenecer o no al comando muestra diferencias significativas.

GRÁFICO 2. ESTIMACIÓN DE PERMANENCIA EN EL CASO DE MILITAR CON EL PRESIDENTE



Fuente: elaboración propia

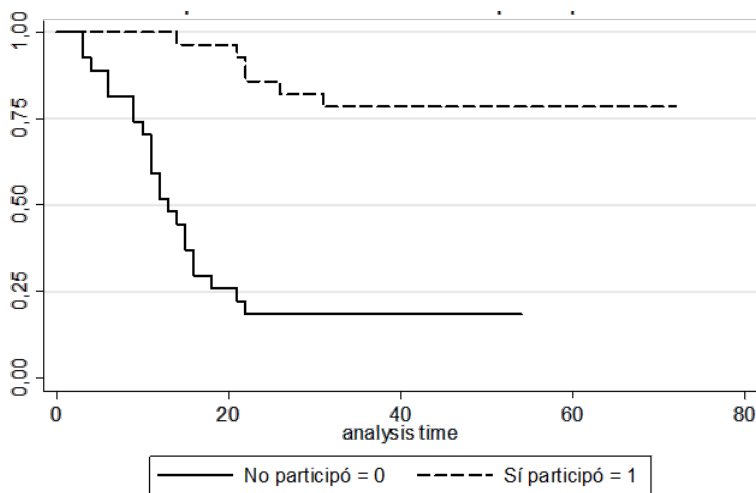
GRÁFICO 3. ESTIMACIÓN DE PERMANENCIA EN EL CASO DE SER TECNÓCRATA-POLÍTICO



Fuente: elaboración propia



GRÁFICO 4. ESTIMACIÓN DE PERMANENCIA EN CASO  
DE PARTICIPAR DEL COMANDO



Fuente: elaboración propia

## REFLEXIONES FINALES

Al hacer la pregunta ¿quiénes nos gobiernan?, cabe reflexionar sobre las estructuras de poder y toma de decisiones que conforman el gobierno. En este sentido, asociar el Centro de Gobierno al estudio de las élites resulta una idea válida.

Se ha dejado claro que el Centro de Gobierno es una institución informal y su estructura y niveles de influencia de sus integrantes depende de las particularidades del liderazgo presidencial (Arana, 2012). Bajo esta lógica, se concluye que no existe un conjunto de reglas determinado para la conformación del Centro de Gobierno, sino que la personalidad del Presidente determina quiénes son los convocados a sumarse a dicha instancia (Aninat y Rivera, 2009).

Entre los mecanismos utilizados por los partidos de la Concertación para influir en la designación de sus gabinetes y sus centros de gobiernos destacan el «seguro para subcampeones» electorales (Carey y Siavelis, 2003) y el «cuoteo» o repartición de cargos según partido político miembro de la coalición (Siavelis, 2009). Estas prácticas hicieron posible la subsistencia de la coalición, donde desde muy temprano se optó por la cooperación entre sus integrantes para alcanzar y mantener el poder

entre 1990 y 2009. En el gobierno de Piñera la designación del gabinete estuvo concentrada casi exclusivamente en el Presidente, quien contó con un estrecho grupo de asesores ligados a los centros de pensamiento de la derecha, dejando a los partidos políticos en un segundo plano.

Es importante destacar que todos los ministros de Hacienda ostentaron el grado académico de doctor en Economía, permitiendo establecer una correlación positiva entre dicha credencial académica y cargo. Durante el periodo de 1990-2014 hubo seis ministros de Hacienda, además, se consolidó como la posición ministerial con mayor estabilidad en los periodos presidenciales estudiados. Situación diametralmente opuesta a la de la Segegob, que contó con 16 ministros en dicho periodo.

El gobierno del Presidente Aylwin estuvo marcado desde el principio por la transición a la democracia, por lo tanto, su Centro de Gobierno gozó de una permanencia máxima.

A partir del gobierno de Ricardo Lagos comienzan a jugar un rol clave los asesores presidenciales, quienes en su mayoría alcanzan altas tasas de permanencia. Esto último se explica por la carencia de visibilidad pública y el lazo de confianza desarrollado con el Presidente, lo que supone una ventaja frente a las crisis políticas y económicas, a diferencia de lo que ocurre con los ministros.

La permanencia en el Centro de Gobierno resulta ser coherente con las funciones que este desempeña. A fin de cuentas es un espacio que debe dotar de coordinación, asesoría técnica y visión estratégica a la gestión presidencial. Es el sistema nervioso central del gobierno, por lo que se espera que dichos actores acompañen al Presidente durante periodos prolongados. Así, casi un 50 por ciento de los miembros tuvo una permanencia superior al 50 por ciento en el gobierno. Esta se explica principalmente por la participación en el comando de campaña presidencial, lo que denota la importancia de un conocimiento y trabajo previos con el Presidente y, eventualmente, la existencia de confianza con el Presidente de la República. Así, más que rodearse de tecnócratas políticos (solo un 27 por ciento lo fue) o militantes de su partido, los presidentes tienden a construir sus centros de gobierno con unas élites en las cuales, básicamente, puedan confiar. Por lo tanto, y para concluir, es posible establecer que la hipótesis deducida y planteada en el origen de esta investigación se confirma parcialmente.

## REFERENCIAS

- Alemán, E. y Tsebelis, G. (2012). Partidos políticos y coaliciones de gobierno en las Américas. *Política, Revista de Ciencia Política*, 50(2), 5-32.
- Altman, D. y Castiglioni, R. (2009). Gabinetes ministeriales y reformas estructurales en América Latina, 1985-2000. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 18(1), 15-39.
- Aninat, C. y Rivera, E. (2009). Coordinación estratégica en el Estado chileno. En *Consortio para la Reforma del Estado. Un mejor Estado para Chile: propuestas de modernización y reforma* (pp. 43-45). Santiago, Chile: Consortio para la Reforma del Estado.
- Aninat, C., Londregan, J., Navia, P. y Vial, J. (2011). Juego político cooperativo. Instituciones, procesos políticos y características de las políticas públicas en Chile. En C. Scartascini, P. Spiller, E. Stein y M. Tommasi (Eds.), *El juego político en América Latina: ¿cómo se deciden las políticas públicas?* (pp 161-206). Colombia: Banco Interamericano del Desarrollo.
- Alessandro, M., Lafuente, M. y Santiso, C. (2013). The Role of The Center of Government: A Literature Review. Washington, D.C., USA.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Arana, I. (2012). Quién le susurra al presidente. Asesores versus ministros en América Latina. *Política, Revista de Ciencia Política*, 50 (2), 33-61.
- Avendaño, O. y Dávila, M. (2012). Rotación ministerial y estabilidad coalicional en Chile, 1990 a 2010. *Política, Revista de Ciencia Política*, 50(2), 87-108.
- Carey, J. y Siavelis, P. (2003). El «seguro» para los subcampeones electorales y la supervivencia de la Concertación. *Estudios Públicos*, 90, 5-27.
- Camerlo, M. (2013). Presentación. *América Latina Hoy*, 64, 11-12.
- Delamaza, G. (2011). Elitismo democrático, líderes civiles y tecnopolítica en la reconfiguración de las élites políticas. En A. Joignant y P. Güell (Eds.), *Notables, tecnócratas y mandarines: elementos de sociología de las élites en Chile (1990- 2010)* (pp. 77-108). Santiago, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Egaña, R. y Chateau, J. (2011). El Centro de Gobierno: lecciones de la experiencia chilena durante los gobiernos de la Concertación. *Estado, Gobierno, Gestión Pública, Revista Chilena de Administración Pública*, 17, 137-191.

- Fernández, M. y Rivera, E. (2012). La Presidencia moderna y el Centro de Gobierno. En M. Fernández y E. Rivera (Eds.), *La trastienda del Gobierno. El eslabón perdido en la modernización del Estado chileno* (pp. 25-46). Santiago, Chile: Catalonia.
- Garretón, M.A (1997). Revisando las transiciones democráticas en América Latina. *Nueva Sociedad*, 148, 20-29.
- Godoy, O. (1999). La transición chilena a la democracia: pactada. *Estudios Públicos*, 71, 79-106.
- González-Bustamante, B. (2013a). El estudio de las élites en Chile: aproximaciones conceptuales y metodológicas. *Revista Intersticios Sociales*, 6, 1-20.
- González-Bustamante, B. (2013b). Factores de acceso y permanencia de la élite política gubernamental en Chile (1990-2010). *Política, Revista de Ciencia Política*, 51(1), 119-153.
- González-Bustamante, B. y Olivares, A. (2015). Rotación de subsecretarios en Chile: una exploración de la segunda línea gubernamental, 1990-2014. *Revista de Gestión Pública*, 4(2), 151-190.
- González-Bustamante, B. y Olivares, A. (2016). Cambios de gabinete y supervivencia de los ministros en Chile durante los gobiernos de la Concertación (1990-2010). *Colombia Internacional*, 87, 81-108.
- Grindle, M. (1977). Power, Expertise and the «Tecnico»: Suggestions from a Mexican Case Study. *The Journal of Politics*, 39, 399-426.
- Joignant, A. (2009). El estudio de las élites: un estado del arte. *UDP Public Policy Series Working Papers*, 1.
- Joignant, A. (2011). Tecnócratas, *technopols* y dirigentes de partido: tipos de agentes y especies de capital en las élites gubernamentales de la Concertación (1990-2010). En A. Joignant y P. Güell (Eds.), *Notables, tecnócratas y mandarines: elementos de sociología de las élites en Chile (1990-2010)* (pp. 49-76). Santiago, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Joignant, A. (2012). Habitus, campo y capital. Elementos para una teoría general del capital político. *Revista Mexicana de Sociología*, 74, 4, 587-618.
- Lahera, E. (2005). Implementación de las políticas y asesoría presidencial. Ponencia presentada en el *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santiago, Chile.
- Lasswell, H. (1951). La orientación hacia las políticas. En H. Laswell y D. Lerner, *The Policy Sciences*, versión en castellano reproducida en L.F. Aguilar (1992.a). *El estudio de las políticas públicas. Antologías de políticas públicas. Tomo 1* (pp.). Ciudad de México, México: Editorial Miguel Ángel Porrúa.

- Laver, M. y Hunt, W.B. (1992). *Policy and party competition*. New York, USA: Routledge.
- Martínez, C. A. (2015). Presidential survival in South America: Rethinking the role of democracy. *International Political Science Review*. doi: 10.1177/0192512115604904.
- Meny, I. y Thoenig, J. (1992). *Las políticas públicas*. Barcelona, España: Ariel.
- Mosca, G. (1984). *La clase política*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Olivares, A., Baeza, J. y Dávila, M. (2015). Los gabinetes ministeriales en la democracia chilena pos-1990: un caso de estabilidad, continuidad histórica y negociación interpartidaria. *DAAPGE*, 24, 7-31.
- Putnam, R. (1976). *The Comparative Study of Political Elites*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Pentrice Hall.
- Siavelis, P. (2009). Enclaves de la transición y democracia chilena. *Revista de Ciencia Política*, 29(1), 3-21.
- Silva, P. (2010a). Tecnocracia y gobernabilidad democrática en América Latina. En Flacso (Eds.), *Actores y desafíos a la convivencia política en América Latina* (pp. 19-48). San José, Costa Rica: Flacso.
- Silva, P. (2010b). *En el nombre de la razón: tecnócratas y política en Chile*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Viacava, J. y Rosales, F. (2012). Adiós, dulce hogar: el Centro de Gobierno en Chile. *Política, Revista de Ciencia Política*, 50(2), 109-139.

