



**CUENTA PÚBLICA**  
**2015**

---

CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO





# ÍNDICE

1. Índice
2. Presentación / Palabras del Presidente
3. Principios orientadores de la Cuenta Pública Participativa
4. El Consejo de Defensa del Estado
5. Hitos de la gestión 2015
6. Resultados de la gestión 2015
7. Recursos Financieros
8. Desafíos 2016

2

**PRESENTACIÓN**  
PALABRAS DEL PRESIDENTE



El Consejo de Defensa del Estado (CDE) es la institución pública de Chile que tiene la misión de asesorar, defender y representar los intereses patrimoniales y no patrimoniales del Estado y de sus organismos, a través del ejercicio de acciones y defensas judiciales y extrajudiciales.

Está constituido como un órgano dotado de plena autonomía técnica, cuyo mandato es actuar al margen de toda consideración ajena al interés público. A su cargo se encuentra la defensa judicial de los intereses del Estado, para lo que ejerce su acción en un extenso ámbito de asuntos de índole civil, contencioso administrativo, penal, tributario, laboral y medioambiental. Asimismo, proporciona el servicio de mediación por daños en salud, método prejudicial de resolución colaborativa de controversias.

En este documento de Cuenta Pública, el Consejo de Defensa del Estado presenta los principales resultados obtenidos durante su gestión en 2015 y los desafíos que asumirá en 2016.

Precisamente en 2015, año en que conmemoró sus 120 años de trayectoria al servicio de Chile, el CDE mantuvo un alto grado de eficacia en la defensa y representación judicial, lo que se tradujo en una tasa de resultados favorables a los intereses del Estado. A diciembre del año pasado, el Consejo tenía a su cargo aproximadamente 29 mil asuntos en todo el territorio nacional, los que representaron una cuantía por US\$16.686 millones, equivalente al 7,5% del PIB 2015. El año pasado el ingreso de nuevos asuntos se incrementó con respecto a 2014 en 12,1%.

Con todo, el aporte y la relevancia del trabajo de una institución no sólo debieran ser evaluados en consideración de sus cifras, indicadores y resultados, incluso si éstos son positivos: existe un enorme ámbito de acción que no se evidencia en los números y que acopia beneficios para las generaciones del futuro. Me refiero a la probidad funcionaria, el profesionalismo, la *expertise* técnica, el acervo de conocimiento, en fin, una serie de elementos entrelazados que otorgan certezas a la sociedad sobre el funcionamiento de nuestras instituciones.

La presente Cuenta Pública representa un esfuerzo de transparencia que el CDE quiere aprovechar para comunicar su labor a la ciudadanía y abre un espacio de diálogo para que las personas puedan hacer llegar sus inquietudes respecto de su misión, el desempeño de su trabajo y cómo éste constituye un aporte concreto en el camino de Chile hacia su pleno desarrollo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Ignacio Piña Rochefort'. The signature is stylized and somewhat abstract.

Juan Ignacio Piña Rochefort  
PRESIDENTE  
CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

3

**PRINCIPIOS  
ORIENTADORES**

DE LA CUENTA PÚBLICA PARTICIPATIVA

Una cuenta pública participativa es un proceso que dispone espacios de diálogo e intercambio de opiniones entre las instituciones, sus respectivas autoridades y la comunidad; con el propósito de dar a conocer la gestión, posteriormente evaluarla, generar transparencia, condiciones de confianza y garantizar el ejercicio del control ciudadano sobre la administración pública.

Las cuentas públicas participativas fomentan la transparencia de la gestión de los servicios públicos, permitiendo a las personas conocer y consultar sobre la ejecución presupuestaria, políticas, planes y programas de los servicios del Estado.

En Chile, las cuentas públicas participativas institucionales son normadas por la Ley N°20.500, sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Su artículo 72 establece que “los órganos de la administración del Estado, anualmente, darán cuenta pública participativa a la ciudadanía de la gestión de sus políticas, planes, programas, acciones y de su ejecución presupuestaria”.

Este mecanismo facilita el control ciudadano sobre las instituciones públicas, de modo que las personas tengan la opción de fiscalizar el quehacer de los ministerios y servicios públicos periódicamente. El carácter participativo de las cuentas permite que los ciudadanos, además de conocer el documento, puedan realizar consultas a los servicios de su interés.



Cuenta Pública año 2014 del Consejo de Defensa del Estado



Cuenta Pública realizada por la Procuraduría Fiscal de Valparaíso del CDE, en 2015.

**Nota:** Fuente: <http://participacionciudadana.minsegres.gob.cl/que-es-cuentas-p%C3%BAblicas-participativas>



Cuenta Pública realizada por la Procuraduría Fiscal de Antofagasta del CDE, en 2015.



Cuenta Pública realizada por la Procuraduría Fiscal de Punta Arenas del CDE, en 2015.

Las cuentas públicas participativas pueden ser presenciales, virtuales o de ambas formas. En el primero de los casos, las personas tienen el derecho de contar con una instancia para hacer sus preguntas a la autoridad, las cuales deben ser respondidas a través de un documento público. Este, posteriormente, debe hacerse llegar a quién planteó la consulta, según el medio que la institución determine. Si la cuenta pública se realizó de manera virtual, las preguntas serán respondidas a través de un documento público en el mismo sitio web desde donde fue posible acceder y/o descargar el informe de la cuenta pública. Finalmente, si la cuenta pública participativa se efectuó a través de ambas modalidades, las formas de responder serán las mismas ya señaladas.

En su Política de Comunicaciones, el Consejo de Defensa del Estado reconoce el derecho de la ciudadanía a informarse y a conocer los resultados de su labor, para lo que compromete como uno de sus mecanismos de participación ciudadana la realización de una cuenta pública participativa anual, precaviendo que la ciudadanía conozca anticipadamente los resultados de su gestión y pueda realizar las consultas y observaciones que estime necesario a través de su portal web.

**Nota:** <http://participacionciudadana.minsegpres.gob.cl/que-es-cuentas-p%C3%BAblicas-participativas>.



4

EL CONSEJO DE  
DEFENSA DEL ESTADO

## EL CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

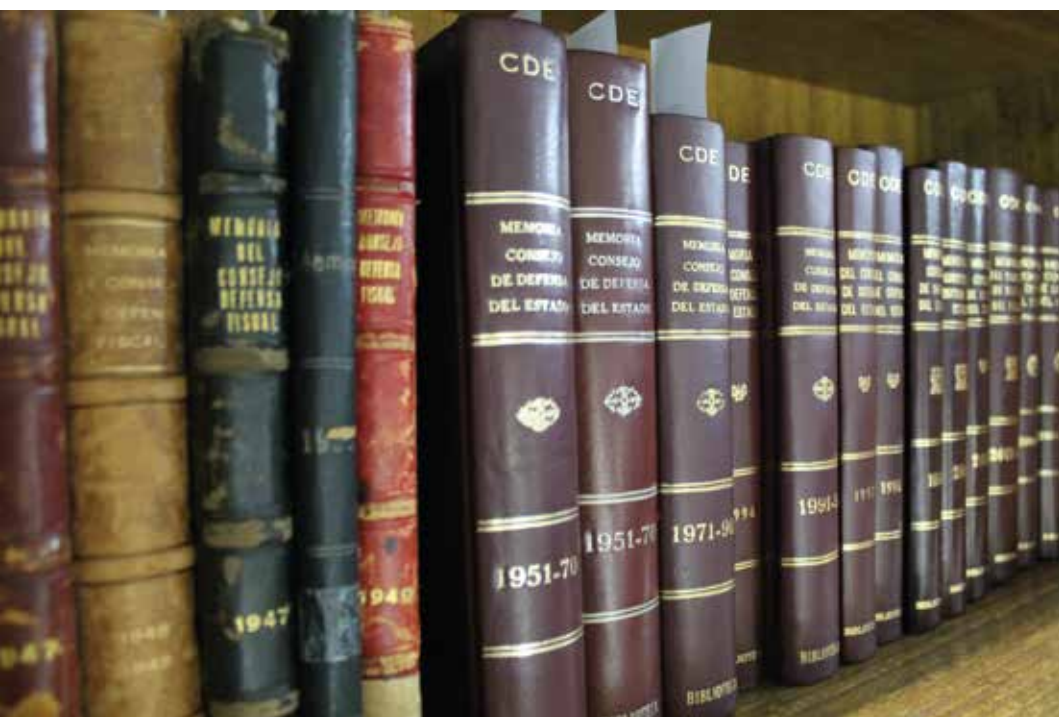
**E**l Consejo de Defensa del Estado, CDE, es un servicio público descentralizado, dotado de personalidad jurídica, sujeto a la supervigilancia del Presidente(a) de la República e independiente de los diversos ministerios.

Su Ley Orgánica se encuentra establecida por el Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 28 de julio de 1993, del Ministerio de Hacienda, publicado en el Diario Oficial de 7 de agosto de 1993.

Fue creado bajo el gobierno del Presidente Jorge Montt Álvarez, mediante un decreto supremo dictado el 21 de diciembre de 1895 que organizó, en forma provisoria, la defensa y representación de los intereses patrimoniales del Fisco. En ese entonces se denominó Consejo de Defensa Fiscal.

En 1925, el Presidente Arturo Alessandri Palma le otorgó personalidad jurídica y estableció su estructura orgánica como representante del Fisco ante los tribunales. En 1958 su nombre cambió a Consejo de Defensa del Estado.

Al CDE le corresponde defender, representar y asesorar judicial y extrajudicialmente al Estado, en materias de carácter patrimonial y no patrimonial, a través del ejercicio de las acciones y defensas judiciales que correspondan, en beneficio de los intereses de éste. Además, ejercer su defensa judicial en materias medioambientales, procurando obtener la reparación de los daños provocados al medio ambiente y, en los casos que proceda, la indemnización de los perjuicios causados por terceros.



## ORGANIZACIÓN Y COMPETENCIAS

**P**ara el cumplimiento de sus objetivos, el CDE se organiza en torno a un cuerpo colegiado conformado por doce **abogados consejeros**, de los cuales, uno ejerce como **Presidente** y jefe de Servicio.

Éste ostenta la representación judicial del Estado y del Fisco en todos los asuntos que se traten en los tribunales, cualquiera sea su naturaleza, salvo que la ley le haya otorgado esa representación a otro funcionario.

Es elegido por el Presidente(a) de la República de entre los doce abogados consejeros y permanece en el cargo durante un período de tres años, renovables.

El abogado Juan Ignacio Piña Rochefort ejerce desde el 11 de marzo de 2014 la presidencia del CDE y es el Presidente N°29 en la historia de la Institución.

El Consejo de Defensa del Estado está constituido como un órgano dotado de plena autonomía técnica y política, cuyo mandato es actuar al margen de toda consideración ajena al interés público. Para su correcto funcionamiento, distribuye los asuntos a su cargo en comités especializados en las áreas civil, contenciosa administrativa, penal, tributaria, medioambiental y laboral, los que sesionan semanalmente y están integrados por tres consejeros, de los cuales uno ejerce como presidente.

Los abogados consejeros en ejercicio son, además del Presidente, Clara Szczaranski Cerda; María Eugenia Manaud Tapia; Carlos Mackenney Urzúa; Paulina Veloso Valenzuela; Rodrigo Quintana Meléndez; María Inés Horvitz Lennon; Ana María Hübner Guzmán; Jaime Varela Aguirre, Daniel Martorell Correa y Juan Antonio Peribonio Poduje. Existe una vacante que no ha sido llenada tras el cese de funciones, en diciembre de 2014, del abogado consejero Álvaro Quintanilla, tras cumplir la edad legal que la ley establece para desempeñarse en el cargo.



Sesión de Consejo.

Ejerce el rol de secretario abogado del Consejo y secretario del Servicio Keny Miranda Ocampo, quien posee el carácter de ministro de fe en el desempeño de todas sus funciones. El Consejo sesiona semanalmente los días miércoles.



Comité Penal.



Comité Contencioso Administrativo.



Comité Tributario Medioambiental Laboral.



Comité Civil.

Los comités también celebran sesiones semanales: los días lunes el Comité Contencioso Administrativo; los días martes los comités Civil y Tributario - Medioambiental - Laboral; los días jueves, el Comité Penal.

Utilizando tecnología de videoconferencia, abogados de distintas procuradurías fiscales dan cuenta a los distintos comités de la situación de los asuntos o causas que les han sido asignadas, de quienes reciben las instrucciones y lineamientos jurídicos que deben ser aplicados en cada caso.



Abogados Procuradores Fiscales junto a la Presidenta de la República y el Presidente del CDE.

## PROCURADURÍAS FISCALES

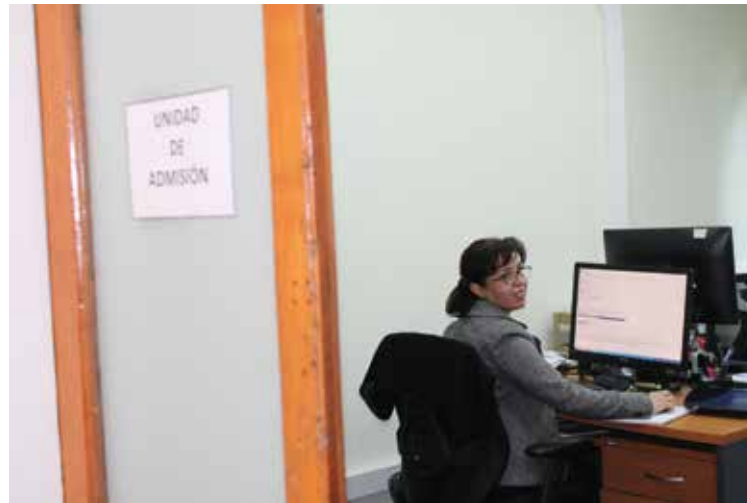
Paralelamente, un importante volumen de asuntos a cargo del CDE es resuelto por cada una de sus procuradurías fiscales a lo largo del país, ubicadas en cada ciudad con asiento de Corte de Apelaciones. Liderados por **17 abogados procuradores fiscales**, los equipos del Consejo en regiones tienen a su cargo la defensa y representación Judicial de los intereses patrimoniales y no patrimoniales del Estado de Chile a nivel regional.

Existe un trabajo coordinado entre las procuradurías fiscales y los comités del Consejo. Numerosos asuntos que representan cuantías menores son resueltos directamente por las procuradurías y, todos aquellos que cumplen con ciertos criterios establecidos en instructivos internos, son presentados ante los comités, quienes establecen las estrategias judiciales que serán implementadas por las procuradurías en regiones.

Los abogados procuradores fiscales en ejercicio son: Mirtha Morales Mollo, en Arica; Marcelo Fainé Cabezón, en Iquique; Carlos Bonilla Lanas, en Antofagasta; Adolfo Rivera Galleguillos, en Copiapó; Carlos Vega Araya, en La Serena; Michael Wilkendorf Simpfendorfer, en Valparaíso; Irma Soto Rodríguez, en Santiago; Antonio Navarro Vergara, en San Miguel; Lía Hald Ramírez, en Rancagua; José Isidoro Villalobos García Huidobro, en Talca; Mariella Dentone Salgado, en Chillán; Georgy Schubert Studer, en Concepción; Óscar Exss Krugman, en Temuco; Natalio Vodanovic Schnake, en Valdivia; Lucio Díaz Rodríguez, en Puerto Montt; Carlo Montti Merino, en Coyhaique y Dagoberto Reinuava Del Solar, en Punta Arenas.



Procuraduría Fiscal de Iquique.



### UNIDADES DE NEGOCIO, ESTRATÉGICAS Y DE APOYO

Dada su naturaleza, el Consejo se conforma principalmente por abogados litigantes y abogados asesores especializados en las distintas materias que la representación y defensa patrimonial de los intereses del Estado requiere.

Apoyan esta labor profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares distribuidos en unidades de negocio, estratégicas y de apoyo.

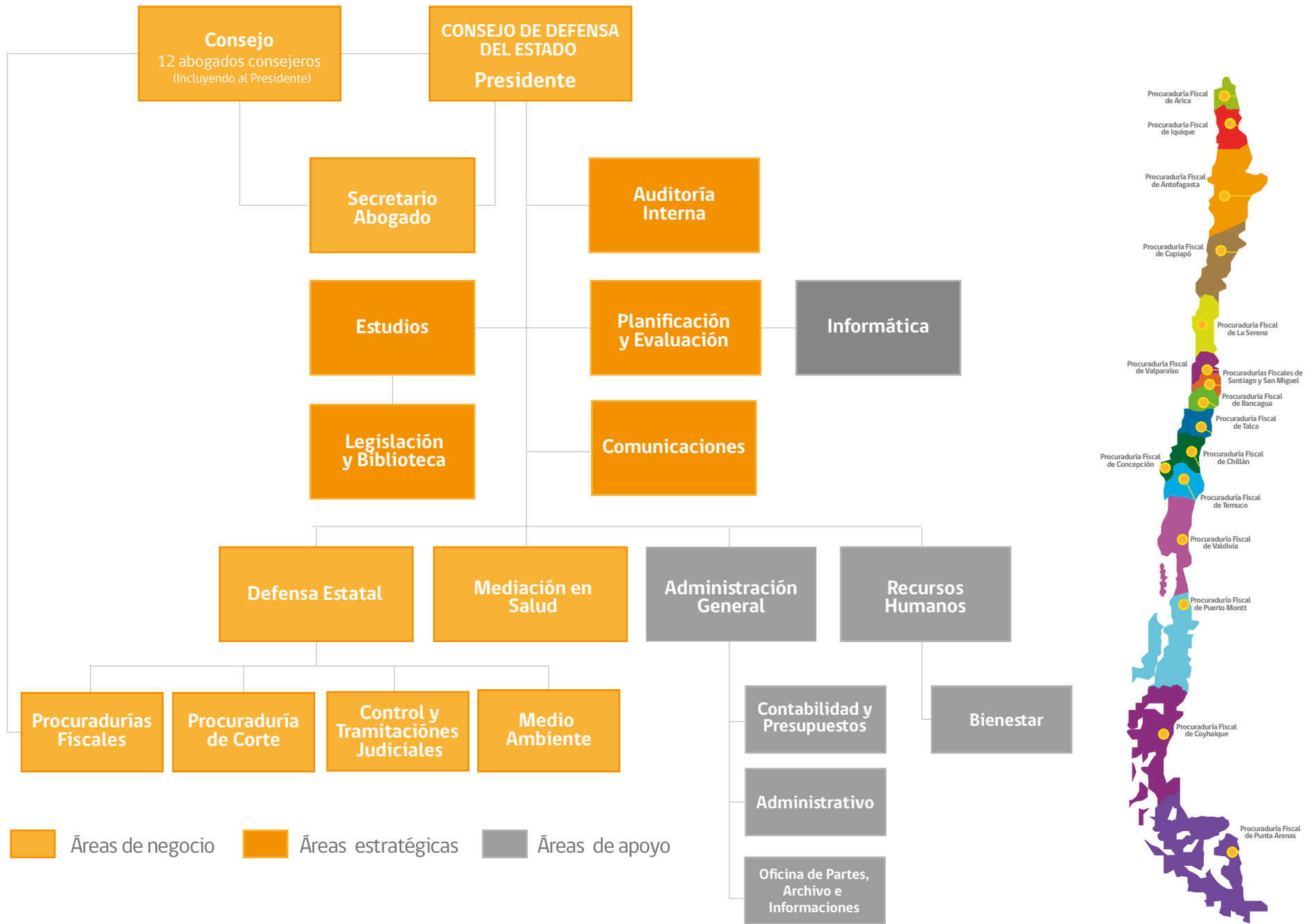
La principal unidad del área de negocio es la División de Defensa Estatal, de quien depende el Departamento de Control y Tramitaciones Judiciales, la Procuraduría de Corte y Tribunales Superiores, la Unidad de Medio Ambiente y las 17 procuradurías fiscales distribuidas a lo largo del país.

La Unidad de Mediación también forma parte del área de negocio y tiene a su cargo, desde 2005, proporcionar el servicio de mediación por daños ocurridos en prestaciones de salud entregadas en centros pertenecientes a la Red Pública Asistencial.

Asimismo, el área estratégica está compuesta por la Unidad de Auditoría Interna, el Departamento de Estudios, el Subdepartamento de Planificación y Evaluación, el Subdepartamento de Legislación y Biblioteca y la Unidad de Comunicaciones.

Por último, completan la estructura orgánica los departamentos organizados en el área de apoyo: Departamento de Administración General, Subdepartamento de Recursos Humanos, Subdepartamento de Contabilidad y Presupuestos, Subdepartamento Administrativo; Subdepartamento de Informática, Servicio de Bienestar y Oficina de Partes, Archivo General e Informaciones.

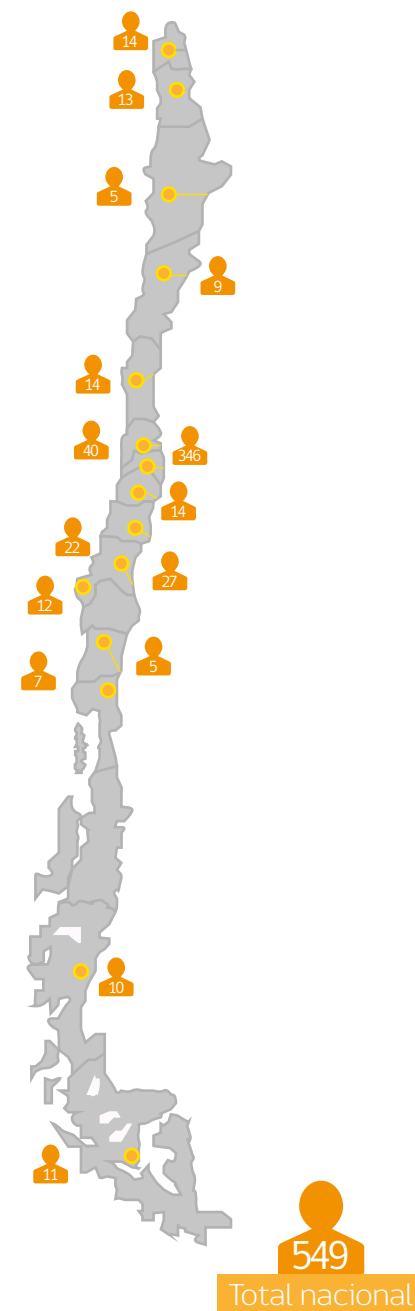
Nº 1  
ORGANIGRAMA



DISTRIBUCIÓN NACIONAL DE LA DOTACIÓN

**GRÁFICO 1:**  
DISTRIBUCIÓN DE DOTACIÓN POR REGIÓN

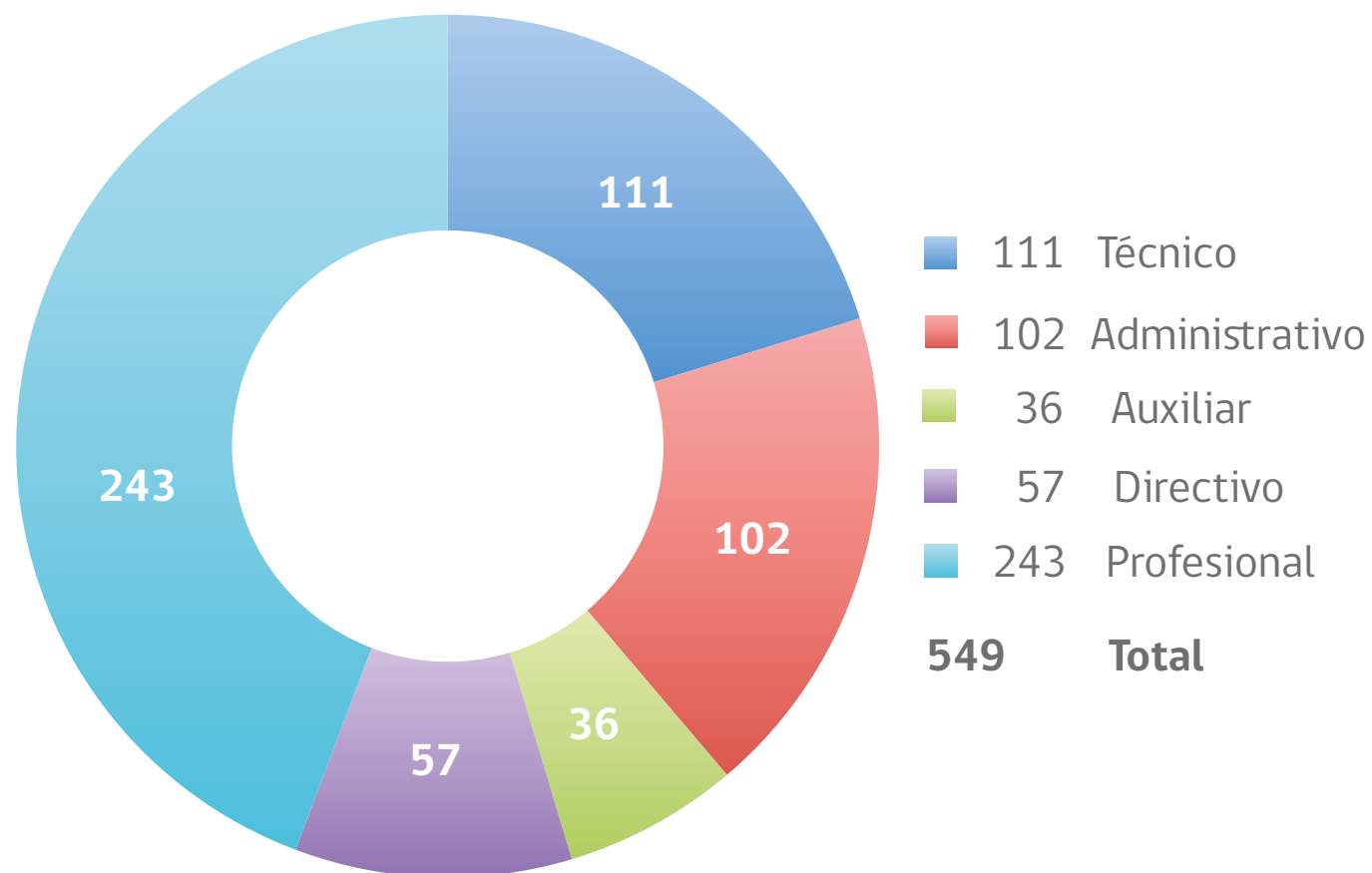
Región de Arica y Parinacota	14
Región de Tarapacá	13
Región de Antofagasta	5
Región de Atacama	9
Región de Coquimbo	14
Región de Valparaíso	40
Región Metropolitana	346
Región del Libertador Bernardo O'Higgins	14
Región del Maule	22
Región del Biobío	27
Región de La Araucanía	12
Región de Los Ríos	5
Región de Los Lagos	7
Región de Aisén del General Carlos Ibáñez del Campo	10
Región de Magallanes y la Antártica Chilena	11
Total nacional	549





## GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN DE DOTACIÓN POR ESTAMENTO

El 44,3% de la dotación se concentra en el estamento profesional; 20,2% en el técnico; 18,6% en el administrativo; 10,2% en el directivo y un 6,6% en el estamento auxiliar.



**GRÁFICO 3:**  
DISTRIBUCIÓN DE PROFESIONALES A NIVEL NACIONAL

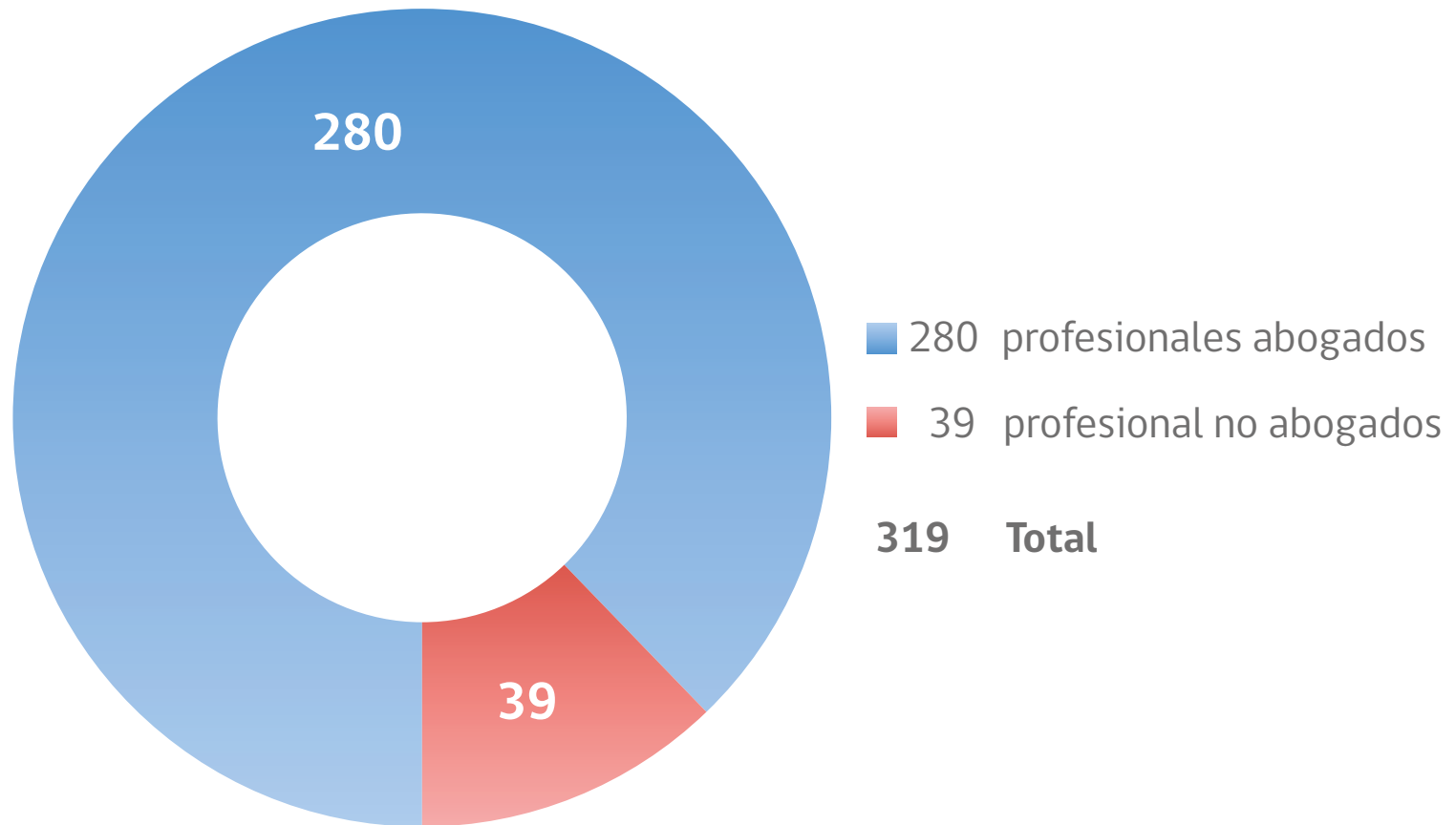
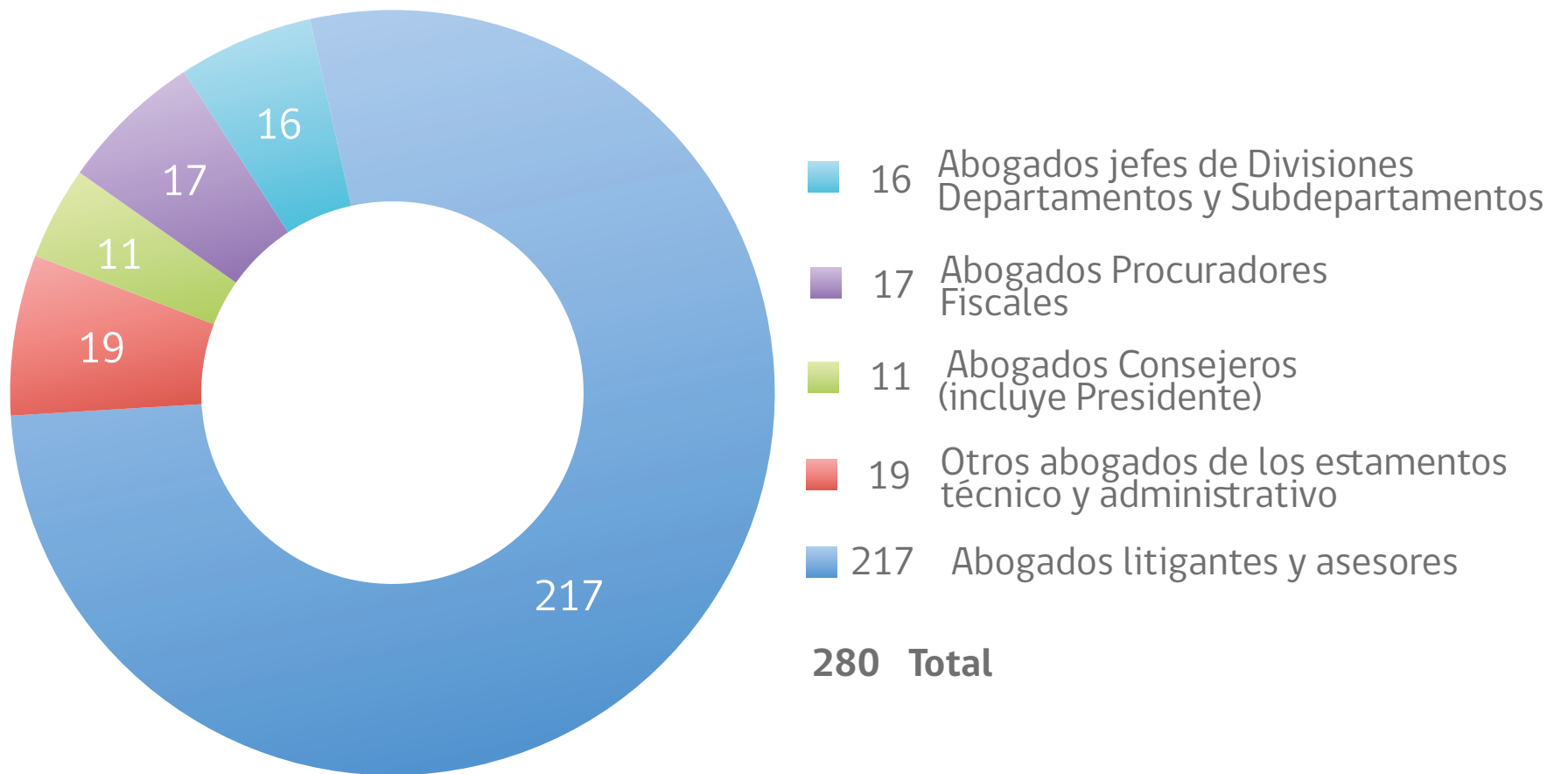
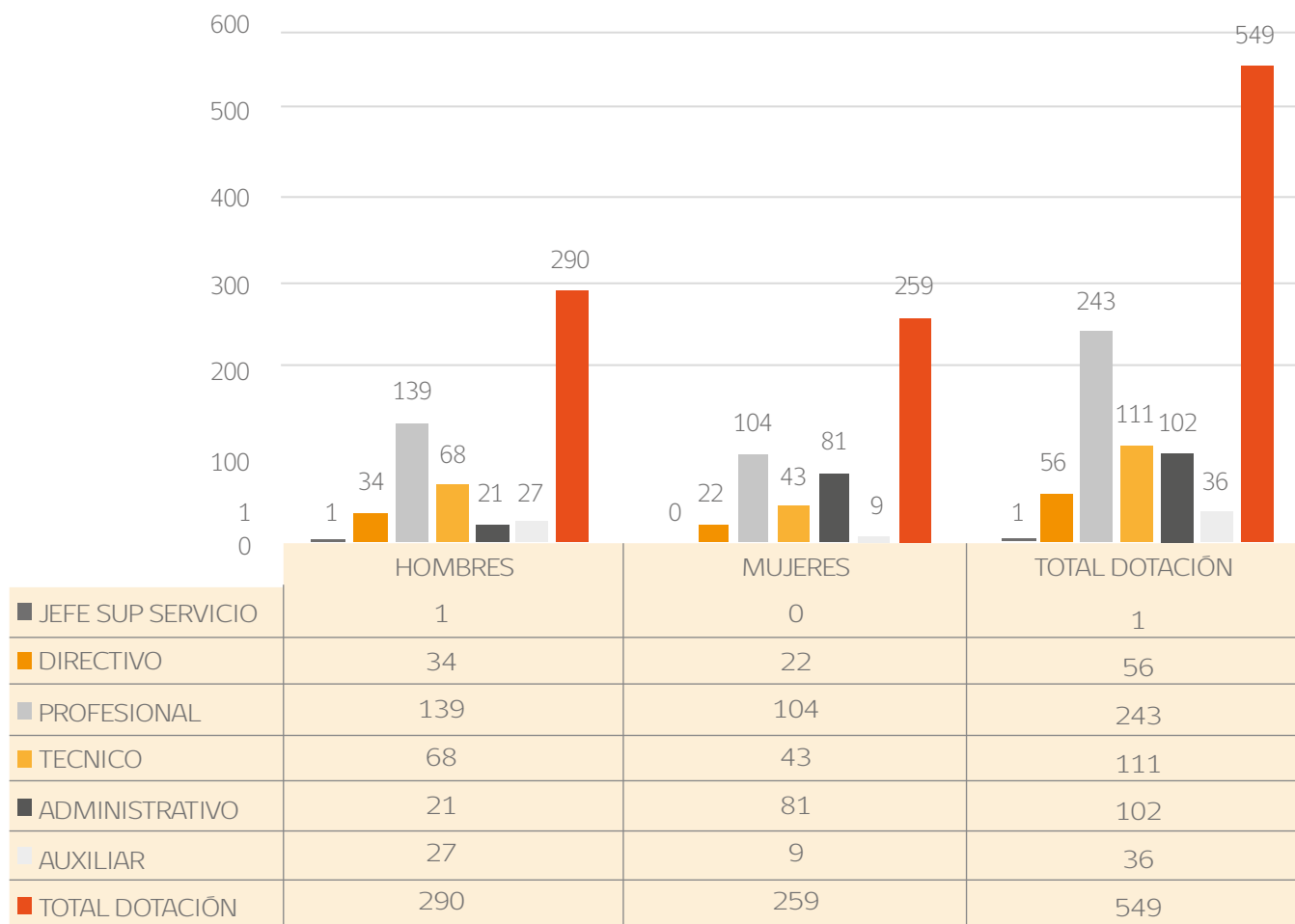


GRÁFICO 4:  
DISTRIBUCIÓN DE ABOGADOS A NIVEL NACIONAL

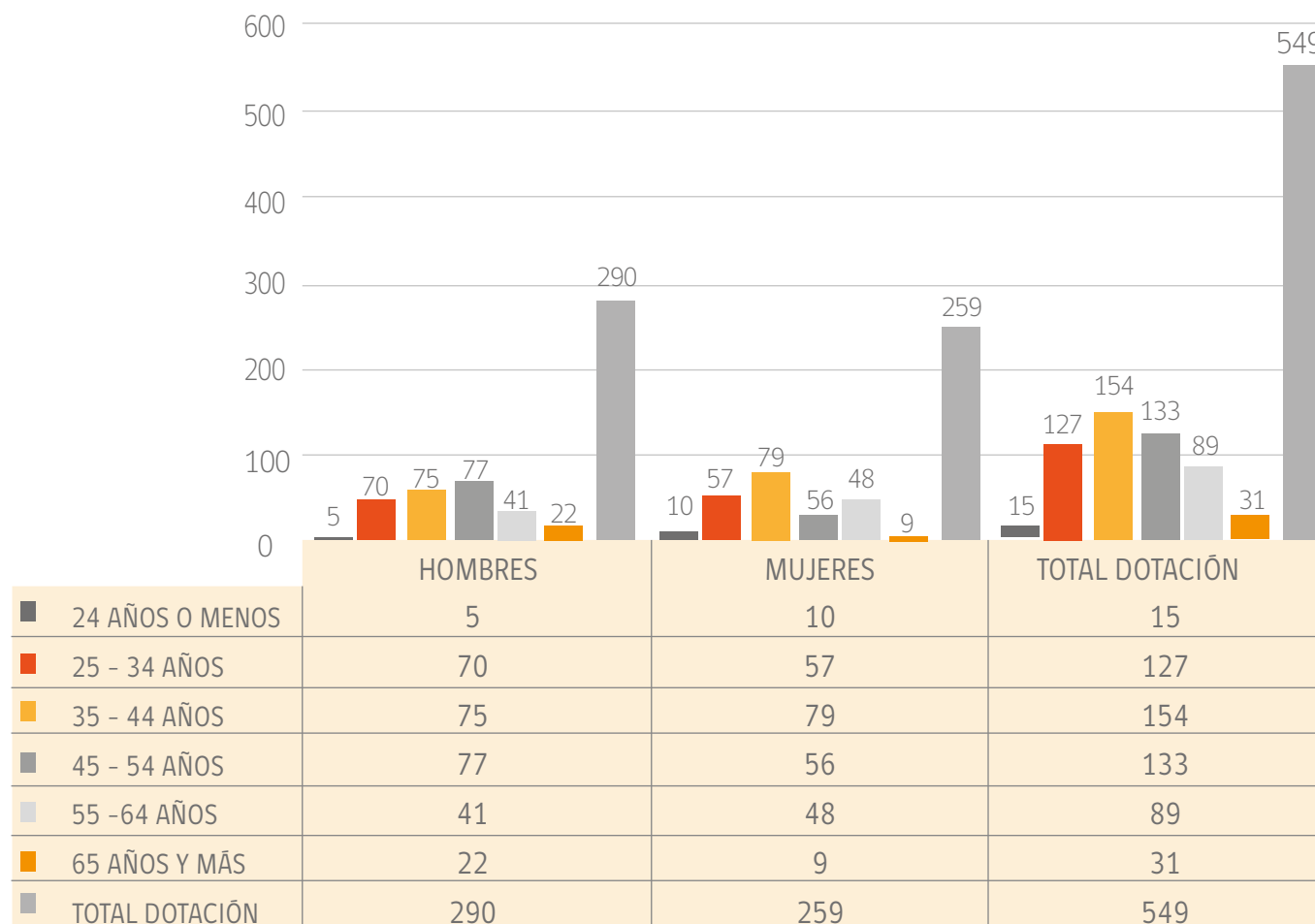


**GRÁFICO 5:**  
DISTRIBUCIÓN POR ESTAMENTO Y GÉNERO



### GRÁFICO 6: DOTACIÓN POR GÉNERO Y GRUPOS DE EDAD

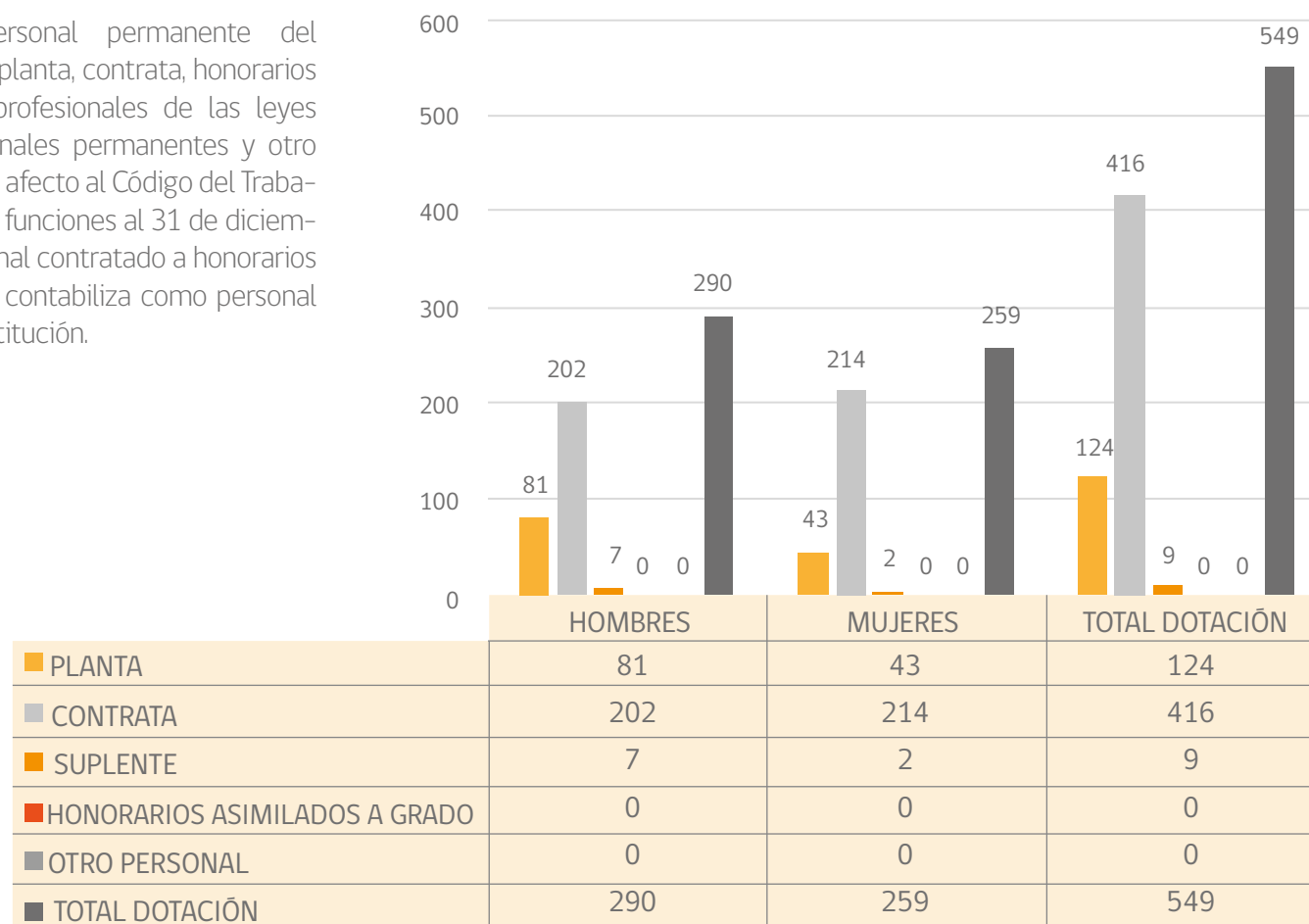
El promedio de edad de los funcionarios del CDE en 2015 fue de 43 años: 44 años los hombres y 43 años las mujeres.



## GRÁFICO 7: DOTACIÓN EFECTIVA POR TIPO DE CONTRATO

549 personas conformaron la dotación efectiva del CDE en 2015: 75,8% a contrata y 22,6% de planta.

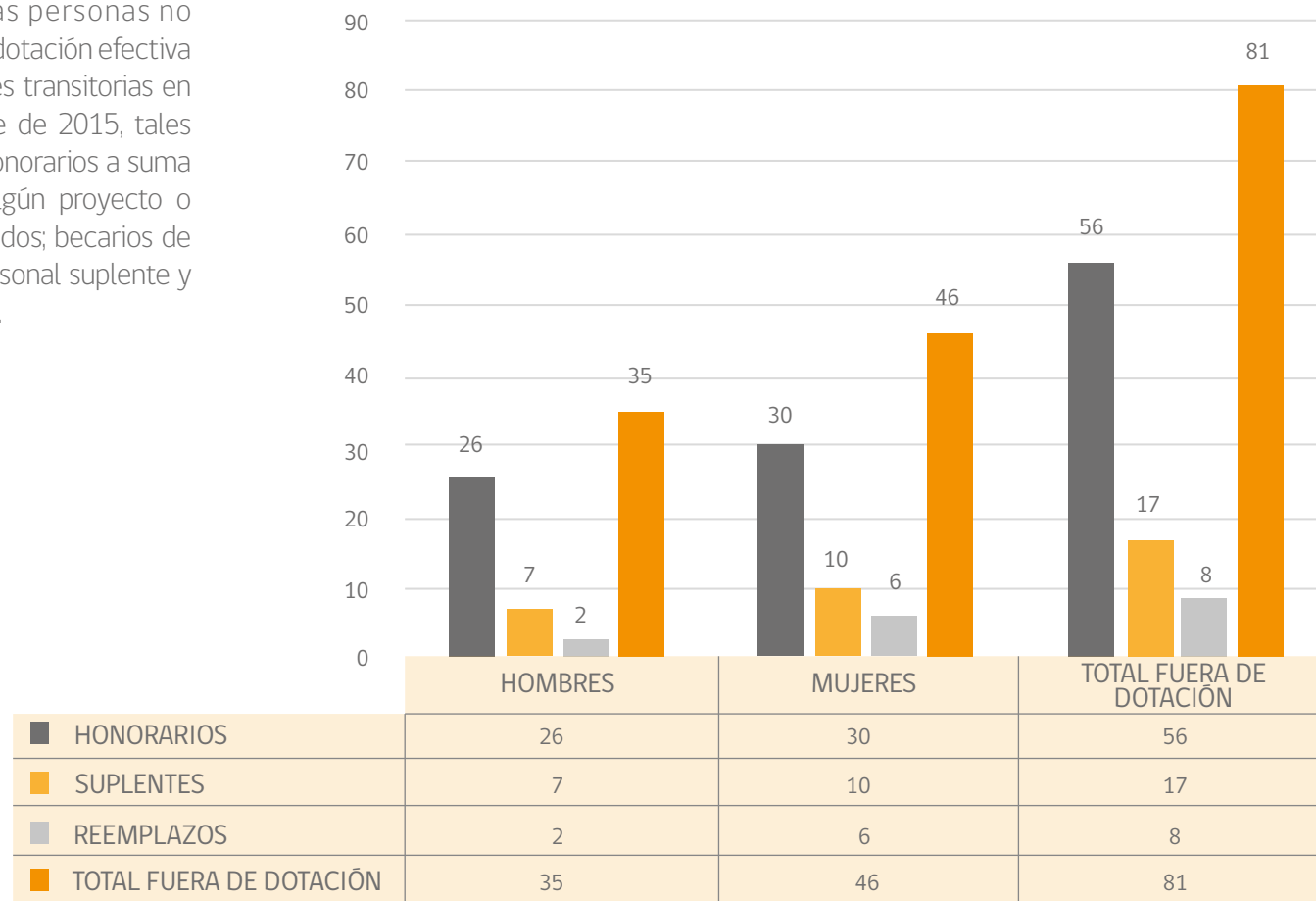
Corresponde al personal permanente del Servicio: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de las leyes 15.076 y 19.664, jornales permanentes y otro personal permanente afecto al Código del Trabajo, en ejercicio de sus funciones al 31 de diciembre de 2015. El personal contratado a honorarios a suma alzada no se contabiliza como personal permanente de la Institución.



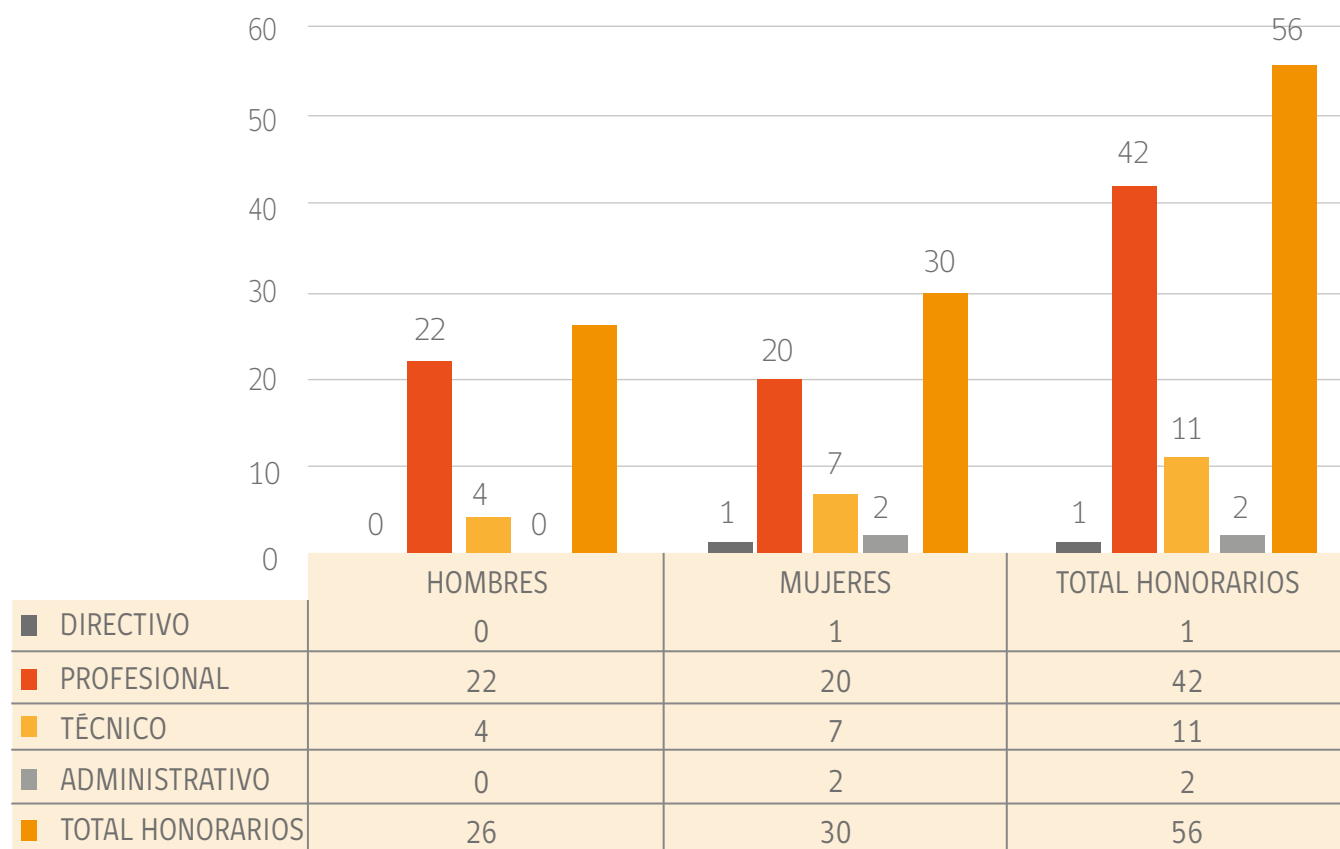
## GRÁFICO 8: PERSONAL FUERA DE DOTACIÓN POR TIPO DE CONTRATO

Del total de personas fuera de dotación, 69,1% se encuentra contratada a honorarios; 21,0% desempeña un cargo de suplente y 9,9% corresponde a reemplazos.

Corresponde a aquellas personas no incluidas en el cálculo de dotación efectiva por desempeñar funciones transitorias en la Institución a diciembre de 2015, tales como cargos adscritos; honorarios a suma alzada o con cargo a algún proyecto o programa; vigilantes privados; becarios de los servicios de salud; personal suplente y de reemplazo, entre otros.

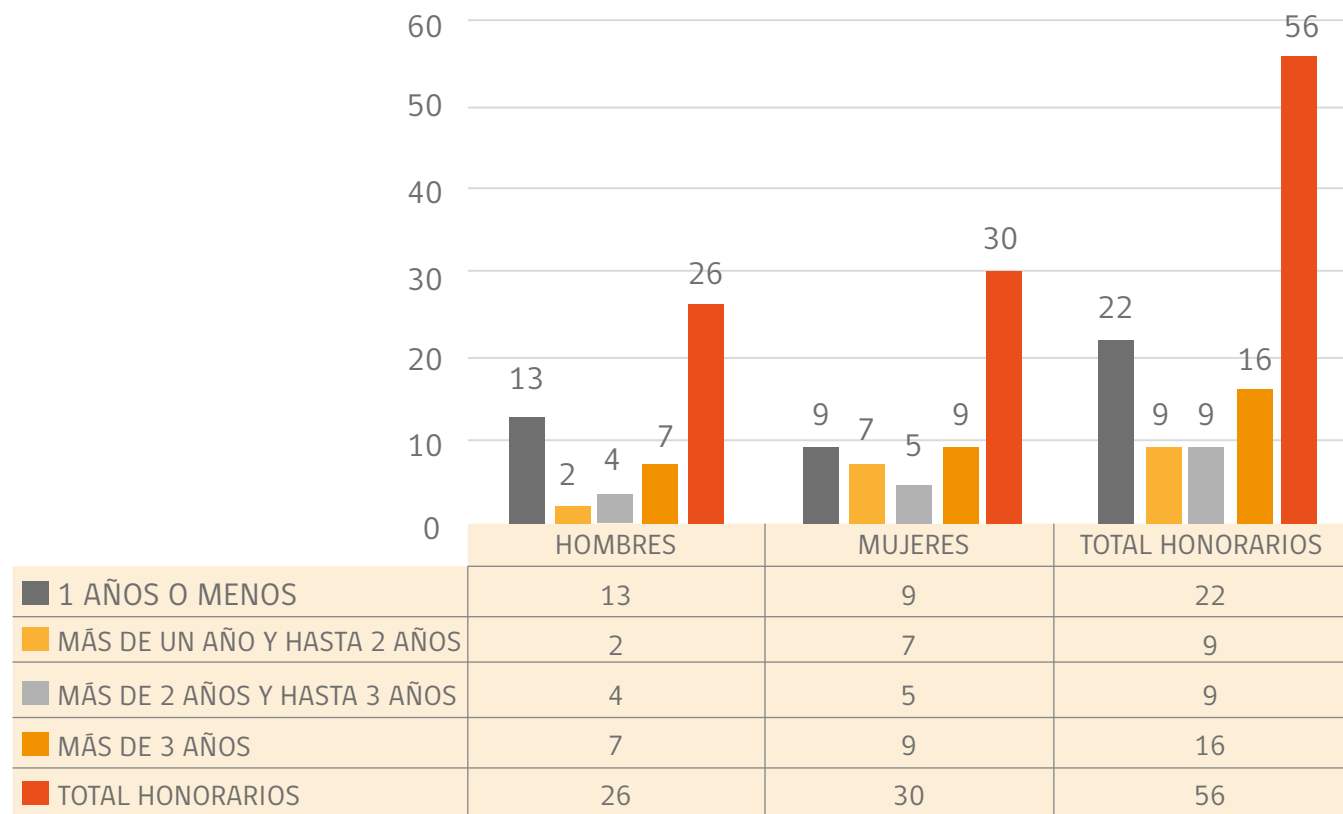


**GRÁFICO 9:**  
PERSONAL A HONORARIOS SEGÚN GÉNERO Y FUNCIÓN DESEMPEÑADA





**GRÁFICO 10:**  
PERSONAL A HONORARIOS SEGÚN GÉNERO Y PERMANENCIA EN EL SERVICIO



5

HITOS DE LA  
GESTIÓN 2015

## HITOS DE LA GESTIÓN

**E**l 21 de diciembre de 2015 el Consejo de Defensa del Estado conmemoró 120 años de trayectoria al servicio de Chile. Ello constituyó motivo de orgullo para todas las personas que se desempeñan en la Institución y se convirtió, a su vez, en una oportunidad para destacar a todos quienes con su trabajo y compromiso han ido construyendo la identidad de este Organismo.

Precisamente, el Presidente, Juan Ignacio Piña, reseñó estas características en su discurso de Cuenta Pública realizado en el mes de marzo: “La preocupación por la defensa de los intereses del Estado por sobre toda otra consideración particular constituye el principal rasgo de nuestra cultura institucional, que se ha forjado como identidad por el trabajo y convicción de todos y cada uno de quienes han pasado por el Servicio durante más de una centuria”.

Asimismo, subrayó que el acervo de experiencia y conocimiento “son el primer patrimonio del Consejo construido a partir de esos primeros 243 pleitos que justificaron su creación, en 1895, y que hoy —coincidentemente— se han más que centuplicado. Detrás de la defensa de todos ellos puede encontrarse un gran número de personas abocadas a transformar ese conocimiento en resultados y poner esa experiencia a disposición de los intereses fiscales”, indicó.

## 120 AÑOS AL SERVICIO DE CHILE

Durante el año, el Consejo organizó una serie de iniciativas que buscaron proyectar la identidad y la misión que cumple el Servicio, además de generar espacios de intercambio entre sus funcionarios y funcionarias.

Precisamente, en 2015 el Consejo también conmemoró otro hito relevante: diez años de la mediación por daños en salud en el país, servicio que comenzó a proporcionar en 2005, junto con la entrada en vigencia de la ley 19.966. A una década de su implementación, el Consejo de Defensa del Estado, junto con la Superintendencia de Salud - encargados de brindar el servicio a los usuarios y prestadores del sector público y privado, respectivamente- realizaron un seminario conjunto para revisar la experiencia adquirida y los desafíos futuros, con el propósito de que cada vez más personas accedan a este procedimiento de resolución colaborativa de controversias.

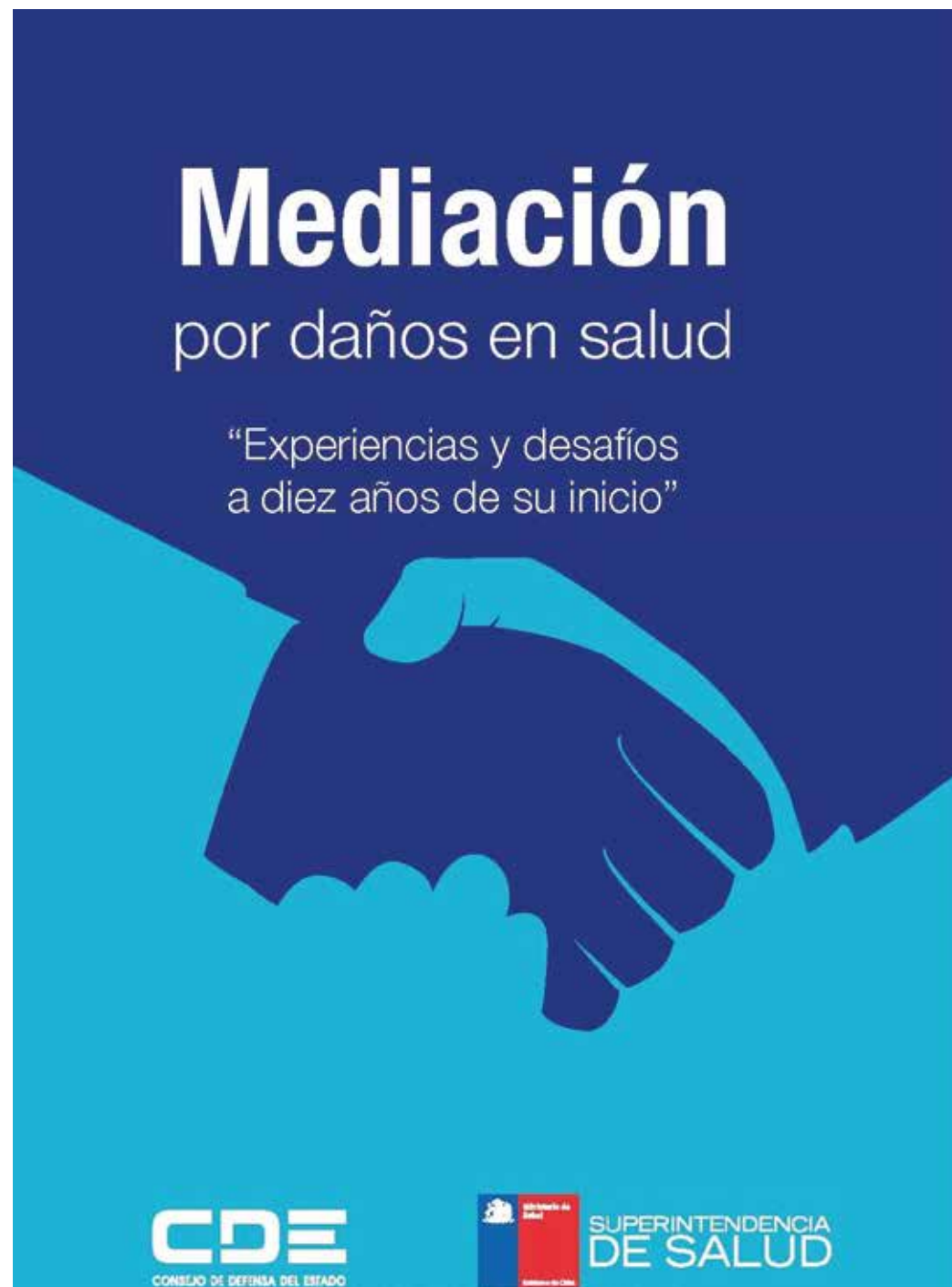
La actividad se realizó el 29 de septiembre y contó con la presencia de altos representantes de la Comisión Nacional de Arbitraje de México, CONAMED, organismo modelo a nivel iberoamericano con cerca de dos décadas de experiencia en el área de conciliación, mediación y arbitraje por daños en salud en su país.



Seminario 10 años de Mediación en Salud en Chile.

El Presidente del CDE señaló en su discurso de inauguración que “la mediación es una política pública virtuosa que facilita el acceso a la justicia, hace a las partes corresponsables y coprotagonistas de la resolución de sus conflictos en igualdad de condiciones, lo que permite alcanzar acuerdos que contemplan las necesidades y particularidades de ambas”. Además, indicó que el CDE “ha participado en un germen de cambio cultural, pues a diez años del establecimiento de la mediación es posible apreciar cómo los hospitales reclamados se han ido involucrando cada vez más en el proceso -no obstante ser voluntaria su participación-, entregando la información sobre las atenciones brindadas y las explicaciones para el reclamante, independientemente de si se alcanza o no acuerdo”. Todo ello, agregó, “en beneficio directo de los ciudadanos”.

- Desde su implementación, en 2005, el CDE ha realizado más de diez mil procedimientos de mediación en salud a lo largo del país.
- Cerca del 60% de los acuerdos de reparación suscritos durante los últimos diez años consisten en el otorgamiento de prestaciones médicas y otras alternativas de compensación del daño.



Un mes más tarde, las actividades con motivo de los 120 años de vida del Consejo continuaron con la emisión de un sello postal conmemorativo, que ahora forma parte del patrimonio histórico del Servicio, y cuyo diseño buscó representar el trabajo y estudio riguroso con que el organismo asume su misión.

La emisión postal se presentó en una ceremonia realizada el 29 de octubre en el edificio patrimonial de Correos de Chile, a la que asistieron autoridades del Consejo y representantes de todos los estamentos, junto a ex funcionarios especialmente convocados para la ocasión.



Lanzamiento de sello postal por los 120 Años del CDE.



Seminario Jurídico Internacional organizado por el CDE.

Asimismo, el 18 y 19 de noviembre, el Consejo fue anfitrión de los máximos representantes de organismos de defensa del Estado de Reino Unido, Brasil, Colombia y Estados Unidos, quienes viajaron a Santiago para participar en el Seminario Jurídico Internacional “120 años de Defensa del Estado en Chile. Experiencias y perspectivas del CDE”, iniciativa que reunió, por primera vez, a organismos de defensa fiscal de distintos países, además de académicos y personalidades de los sectores público y privado. En el encuentro los participantes debatieron en torno a la responsabilidad del Estado en la sociedad actual, abordaron diferentes materias de relevancia para la litigación pública y se aproximaron a las realidades y desafíos que presentan los distintos modelos de defensa del Estado, a través de las experiencias particulares de los países invitados y la del propio Consejo.



[www.cde.cl/seminario](http://www.cde.cl/seminario)

Previamente, el Presidente y los abogados consejeros del CDE, junto con las autoridades extranjeras, fueron recibidas en el Palacio de La Moneda por el Vicepresidente de la República, Jorge Burgos, quien, posteriormente, inauguró el seminario.

En la jornada de cierre de la iniciativa, que contó con el patrocinio del Banco Interamericano del Desarrollo y de la Universidad Diego Portales, las autoridades extranjeras se comprometieron a mantener y estrechar el vínculo generado y volver a reunirse, lo que ocurrirá este año, en Colombia.



Finalmente, el viernes 18 de diciembre, el Consejo de Defensa del Estado conmemoró sus 120 años de historia en una solemne **ceremonia de aniversario**, realizada en el Salón de Honor del Ex Congreso Nacional, en Santiago, encabezada por la Presidenta de la República, Michelle Bachelet Jeria, el Presidente del Senado, Patricio Walker Prieto y el Presidente del CDE, Juan Ignacio Piña Rochefort.

Al evento, de profundo significado para la Institución, asistieron ministros de Estado, además del Contralor General de la República, el Fiscal Nacional, el Defensor Nacional y otras autoridades públicas, así como representantes de las Fuerzas Armadas y de Orden. Asimismo, un gran número de funcionarios, representantes de todos los estamentos del Servicio que se desempeñan en las regiones Metropolitana, de Valparaíso y del Libertador General Bernardo O'Higgins; sus abogados consejeros; la totalidad de sus abogados procuradores fiscales; ex presidentes y ex consejeros también participaron en ella.







En su discurso, el Presidente del CDE realizó un recorrido por la historia del Servicio que se ha transformado en un testigo privilegiado de la evolución estatal a lo largo del siglo XX.

Desde esa perspectiva, sostuvo que “en estos tiempos convulsionados en que la palabra crisis se pronuncia de modo frecuente y, a veces livianamente, puede resultar interesante dialogar en el aniversario de una institución que ha visto cambiar desde los límites geográficos del país desde sus albores y a todo lo largo del siglo pasado, hasta en sus estructuras estatales”.

Afirmó que “una institución es una estructura con la que las personas ‘cuentan’, un depósito de confianza y de expectativas. Que no falla y que no sorprende. Que no es cooptado ni se rinde al clientelismo. Que hace lo que tiene que hacer sin consideración de quienes son los afectados. Que no entiende por lealtad nada que lo aparte de la función que la Constitución y las leyes han puesto sobre sus hombros. Eso que a veces puede llamar a la incomprensión la piedra angular de la vida institucional y en eso los ciudadanos pueden seguir confiando”, apuntó.

Asimismo, señaló que en esta tarea el rol del Consejo de Defensa del Estado es fundamental y que para enfrentarla de la mejor manera debe modernizarse en términos de estrategias judiciales y de creación de valor público; y optimizar el trabajo conjunto con instituciones como la Contraloría General, el Ministerio Público y el Poder Judicial en la detección, investigación y sanción de conductas ilícitas al interior de la función pública.

Finalmente, la Presidenta Bachelet agradeció el trabajo que realiza el Consejo, a través de sus abogados, técnicos y administrativos, que “condensa muy bien lo que debemos entender por servicio público. Una institución del derecho y para el derecho, que hace por el país más de lo que muchos saben. Una institución llamada a hacer un aporte fundamental en la reconstrucción de la confianza de los ciudadanos en el Estado gracias a estándares más altos de transparencia y probidad”, sostuvo.

## EFICAZ DEFENSA JUDICIAL DEL ESTADO

**E**l Consejo de Defensa del Estado mantuvo altos grados de eficacia en la defensa judicial durante 2015, representado en una alta tasa de resultados favorables en materia de indemnización de perjuicios, reclamos de monto de indemnización y otros, alcanzando un 96% de pagos evitados al Fisco demandado, lo que en términos de monto equivale a US\$ 637 millones.

Respecto de las causas que terminaron mediante una transacción judicial, se demandó al Fisco por un monto equivalente a US\$ 24 millones y se logró evitar el pago del 88,5% de dicho monto, equivalente a US\$ 21 millones.

En cuanto a juicios no patrimoniales -correspondientes mayoritariamente al ejercicio de la acción penal- se obtuvo un 87% de sentencias favorables al Fisco respecto de delitos cometidos por empleados públicos en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, respecto de resultados de juicios contencioso administrativos, tales como defensas de recursos de protección, amparos económicos, rechazo o sostenimiento de nulidades de derecho público, el CDE obtuvo un 93,6% de sentencias favorables.

En el ámbito medioambiental, en donde el Consejo posee la atribución legal para ejercer la acción de reparación del medioambiente dañado y/o de indemnización de eventuales perjuicios derivados de dicho daño; durante 2015 se buscó consolidar su participación ante los tribunales ambientales, directamente, y/o mediante la prestación de asesoría técnica a los abogados que litigan ante dicho tribunal.

Asimismo, la Unidad de Medio Ambiente trabajó en el diseño de una planificación que posibilite disponer de los recursos necesarios para asumir la etapa de cumplimiento de los fallos ambientales adecuadamente; así como reforzó los vínculos con otros servicios con competencia ambiental para el desarrollo de colaboraciones más fluidas. Un ejemplo de este trabajo de acercamiento lo constituyó el apoyo jurídico y procedimental prestado por dicha Unidad al Ministerio de Medio Ambiente, Secretarías Regionales Ministeriales y a la Superintendencia del ramo.

En otras materias, en 2015 el Servicio exploró la ampliación de sus competencias y áreas de acción respecto de la injerencia que podría tener la Institución en la defensa de los intereses del Estado en el ámbito internacional. En este sentido, reiteró su convicción respecto de la necesidad del que el país cuente con un organismo especializado, autónomo e independiente, capaz de conducir, coordinar y liderar la defensa judicial fuera del territorio nacional.

## MEDIACIÓN POR DAÑOS EN SALUD

**E**n materia de mediación en salud, el CDE alcanzó una tasa del 24,8% de acuerdo en 2015 respecto del total de mediaciones terminadas por decisión de las partes, porcentaje que corresponde al mejor resultado de los últimos tres años.

El año pasado finalizaron 1.027 procedimientos de mediación. El 89,4% de las mediaciones concluyeron por decisión de las partes; se lograron 228 acuerdos (24,8%) –es decir, la mediación ayudó a alcanzar acuerdos mutuamente satisfactorios para solucionar los conflictos– y 690 mediaciones terminaron sin acuerdo. El 1,7% de las mediaciones terminaron por incomparecencia de una o ambas partes; el 8,5% concluyó porque el plazo de 60 o 120 días asignado por ley fue insuficiente para trabajar el conflicto; y el 0,4% debido a otro tipo de causas.

Del total de casos que llegaron a acuerdo, el 49,6% obtuvo como reparación una indemnización sola o combinada con prestaciones asistenciales y/o petición de disculpas o explicaciones detallada de los hechos. En el 36% de los acuerdos alcanzados, la reparación consistió en nuevas prestaciones de salud y, en el 14,4%, se otorgaron explicaciones y/o disculpas por los hechos ocurridos o la información que no fue entregada oportunamente.

Al desglosar los tipos de reparaciones, poco más del 50% de los casos que llegaron a acuerdo (50,4%) no incluyeron indemnizaciones. No obstante, en el 31,6% de los casos la reparación consideró sólo una indemnización. Los montos indemnizatorios en 113 mediaciones por daños en salud sumaron alrededor de 920 millones de pesos, siendo una indemnización otorgada como reparación en la Región del Libertador Bernardo O'Higgins la más alta por este concepto: 55 millones de pesos. En tanto, en la Región de Atacama se registró el monto más bajo por concepto de indemnización, de \$28.000. El promedio de los montos indemnizatorios alcanzó los \$8.100.000, aproximadamente.

**¿Daños en una atención de salud?**

Si usted considera haber sido dañado(a) con ocasión de una prestación de salud, puede solicitar el servicio de mediación en salud del Consejo de Defensa del Estado (CDE).  
Proceso gratuito y confidencial, en el marco de la Ley 19.888.

**Conversando la gente se entiende.**

**CDE**  
CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO  
*120 años al servicio de Chile*

Teléfono Gratuito **800 800 233** Sitio Web **www.cde.cl**

La mediación ofrece un espacio de diálogo confidencial, entre representantes del establecimiento de salud pública, los pacientes y/o sus familiares y el mediador(a) del CDE, quienes exploran posibilidades de reparación en conjunto con los funcionarios(as) del establecimiento asistencial en donde se produjo el daño.

Comparativamente, el monto total cancelado por concepto de indemnizaciones en 2015, con relación a 2014, aumentó en casi 46 millones de pesos, cifra que consideró 21 casos más.

Desde la perspectiva de ingresos, en 2015 se recibieron 1.065 solicitudes para acceder al procedimiento de mediación, cerca del 40% de ellas provenientes de usuarios(as) de la Región Metropolitana. Le siguieron solicitudes realizadas en las regiones de Valparaíso y Biobío, con el 12% y 13,3%, respectivamente. El resto de las regiones representaron valores menores al 10%. Del total nacional de casos presentados, el 97% fue admitido a mediación (1.029).

Las mujeres requirieron mayoritariamente el servicio de mediación en 2015, representando el 66% de los casos. El rango de edad mayoritario de las personas que reclamaron correspondió al tramo entre 30-44 años (37%), seguido de las personas de entre 45-59 años (32%). En menor proporción reclamaron las personas de entre 18-29 años (18%), y, en el 13% de los casos, personas mayores de 60 años.

El sexo de la persona que ha sufrido un daño es decir, el paciente, correspondió en un 57% al femenino y en 43% al masculino. En casi el 30% de los casos sus edades fluctuaron entre 25-45 años, seguidos de pacientes de entre 46 y 60 años (22,1%). Los adultos mayores de 60 años alcanzaron el 21,8%. En menor proporción, las personas que consideraron haber sufrido un daño correspondieron a grupos etarios de entre 10 y 24 años, con un 12,5%; menores de dos años, con un 9,3% y entre 2 y 9 años, con un 4,6%.

Al igual que en años anteriores, la invalidez parcial se mantuvo en 2015 como el daño con mayor prevalencia, registrándose en 37,2% de los casos; seguida por secuelas físicas no constitutivas de invalidez y/o daño psicológico, en un 28,9%; muerte del paciente, en un 23,8%; invalidez total, en 7,2%; gastos provocados por el daño, en 2,2%; y otros tipos de daño, con un 0,7%.

Los hospitales siguen siendo los centros asistenciales más reclamados, en un 89,8% de los casos. En el 3,9% de los casos se reclamó en contra de dos o más hospitales y/o consultorios y, en un 6,3%, sólo contra consultorios.

Respecto de las especialidades médicas involucradas, en un 39,6% de los casos éstas correspondieron a especialidades quirúrgicas: cirugía general y traumatología alcanzaron las más altas prevalencias de ese tipo de especialidad, con 15,8% y 12,2%, respectivamente. Un 23,3% de los casos correspondieron a especialidades médicas; un 19,6% ginecología y obstetricia y un 8%, a pediatría. Las subespecialidades como oftalmología, psiquiatría, otorrinolaringología y odontología, presentan valores menores a 4%.

Finalmente, los índices de calidad de atención del servicio de mediación en salud proporcionado por el CDE fueron evaluados en 2015 con nota 6,6, lo que se traduce en un alto nivel de satisfacción usuaria. La evaluación de satisfacción se realizó a través de una encuesta auto administrada, aplicada a una muestra de 204 usuarios(as) distribuidos en las ciudades de Arica, Iquique, Copiapó, La Serena, Valparaíso, Rancagua, Talca, Chillán, Concepción, Temuco, Valdivia, Puerto Montt, Coyhaique y Santiago.



## REUNIONES CON DIRECTIVOS DE HOSPITALES PÚBLICOS

Durante 2015 el equipo interdisciplinario de la Unidad de Mediación llevó a cabo reuniones de trabajo con directivos de ocho establecimientos de salud: los Hospitales Regionales de Concepción y Talca; los hospitales de las ciudades de Coronel, Talcahuano, Tomé, Penco, Linares y Curicó; además de los Servicios de Salud de Concepción, Talcahuano y Maule. El objetivo fue analizar los resultados de las mediaciones llevadas a cabo en cada establecimiento y coordinar acciones para aumentar la calidad de la participación del personal sanitario en dichas sesiones. Para 2016 se comprometió la continuación de este plan, ahora dirigido directamente a médicos y enfermeras, con el propósito de informar y sensibilizar sobre las ventajas de la mediación como alternativa de resolución de conflictos sanitarios en instancia prejudicial.



## COLABORACIÓN CON ORGANISMOS PÚBLICOS

El 18 de agosto, el Consejo de Defensa del Estado y el Ministerio Público suscribieron un convenio de colaboración con el objetivo de promover una eficiente, rápida y coordinada entrega de información a víctimas de cuasidelitos cometidos con ocasión de una atención de salud en centros asistenciales públicos.

En la oportunidad, el Fiscal Nacional y el Presidente del CDE destacaron la convergencia de propósitos y funciones, que justifican la suscripción del convenio, y que permitirá generar un proceso de trabajo coordinado y expedito destinado a informar a las víctimas de negligencias médicas que acuden a la Fiscalía su derecho de acceso a un servicio de mediación rápido, confidencial y gratuito. “Este proceso asegura que los acuerdos que se alcancen consideren los intereses de ambas partes, permite ofrecer una solución a la necesidad de reparación de los ciudadanos y concretar su acceso a la justicia,” subrayó el Presidente del CDE.

Para implementar el convenio, los profesionales de la Unidad de Mediación del CDE iniciaron en septiembre un proceso de capacitación a fiscales de la Fiscalía Centro Norte para la adecuada y oportuna derivación de aquellas personas que denuncien ante el Ministerio Público negligencias médicas ocurridas en establecimientos de la Red Pública Asistencial.

## EXPERIENCIA DEL CDE APOYÓ ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE CENTROS DE JUSTICIA CIUDADANOS

El jefe de la Unidad de Mediación del CDE y dos de sus profesionales participaron en la construcción del Proyecto Centros de Justicia Ciudadanos que lidera el Poder Judicial. La actividad se llevó a cabo en diciembre y convocó a otros organismos públicos y privados que implementan métodos alternativos de resolución de conflictos.

El cúmulo de experiencia que ha adquirido el Consejo en estos diez años fue altamente valorado por los convocante de la iniciativa que pretende “acercar el Poder Judicial a la comunidad e instalar el diálogo como motor de acuerdos y de resolución de conflictos, consolidando el derecho de acceso de acceso a la justicia y la recomposición del tejido social”.

## PASANTÍA DEL COLEGIO MÉDICO DE URUGUAY SOBRE MEDIACIÓN EN SALUD EN CHILE

El ejercicio de formación traspasó la frontera en el mes de septiembre. Una delegación del Colegio Médico de Uruguay viajó a Santiago para realizar una pasantía teórica-práctica durante cinco días en la Unidad de Mediación del Consejo de Defensa del Estado. La coordinadora del equipo de profesionales Uruguayos, doctora Inés Vidal, señaló que vinieron “a aprender de la experiencia que tiene Chile, porque en Uruguay recién hace un año hemos comenzado a trabajar el tema de la mediación. Para nosotros es muy interesante poder conocer y aplicar en nuestro país las experiencias que hemos aprendido aquí”.



Delegación de Colegio Médico Uruguayo junto a Jefe Unidad de Medicación del CDE.

## COORDINACIÓN JURÍDICA Y REFORZAMIENTO DE VÍNCULOS CON USUARIOS Y CLIENTES

**D**urante 2015, el CDE puso como foco prioritario la revisión de los mecanismos de relacionamiento con los organismos públicos que conforman sus clientes, de modo de reforzar y mejorar vínculos y canales de comunicación a nivel central y regional. El propósito es asegurar la construcción adecuada y oportuna de estrategias jurídicas para la eficiente defensa de los intereses fiscales, con énfasis en la prevención de conflictos jurídicos.

El objetivo se abordó en distintos niveles: mediante una consultoría en el marco del Programa de Modernización Institucional, que elaboró y propuso recomendaciones para un nuevo modelo de relacionamiento con clientes; a través de la formación de un Comité de Clientes, que desde 2015 trabaja para implementar recomendaciones de dicha consultoría y avanza en protocolos y estrategias de relacionamiento; por medio de la negociación y suscripción de convenios de colaboración con organismos públicos y mediante asesorías jurídicas con carácter preventivo de conflictos judiciales.

La División de Defensa Estatal diseñó un plan de capacitaciones a servicios públicos que se inició con la participación de abogados del CDE en jornadas de trabajo de los Servicios de Salud y de las Seremías de Salud. Mediante una cooperación judicial preventiva, el Consejo abordó distintos aspectos relacionados con juicios laborales, negligencias médicas y algunas materias de contratación pública. De la misma forma, participó en jornadas de trabajo del Ministerio de Obras Públicas realizadas en Santiago, Rancagua y Temuco, en donde trató, además de materias de índole laboral, asuntos relacionados con expropiaciones.



En 2015 se avanzó también en la negociación de convenios de cooperación con organismos públicos, algunos de los cuales se concretaron en enero de este año. Ese es el caso del convenio acordado con el Tribunal Constitucional, que permitirá la transmisión recíproca de las comunicaciones, resoluciones y oficios que emita el TC y que deba notificar al CDE; así como de las presentaciones, comunicaciones y antecedentes que el CDE deba remitir al TC, de conformidad a lo dispuesto en su Ley Orgánica. La interconexión electrónica operará las 24 horas del día y responde a la necesidad de utilizar mecanismos de notificación y comunicación eficientes, aprovechando los medios tecnológicos disponibles y apuntando al principio de economía procedimental.

Asimismo, el CDE suscribió un convenio con la Fuerza Aérea de Chile, con el objetivo de coordinar los procedimientos de trabajo y el intercambio de información entre ambas instituciones. Tras este acuerdo, la FACH tendrá acceso a una aplicación web desarrollada por el CDE que le permitirá conocer directamente información directa relativa al estado de sus juicios, posibilitando el seguimiento de las causas.



Firma Convenio con Tribunal Constitucional.



Firma Convenio con Fuerza Aérea de Chile.



En ese contexto, en 2015 se realizaron sustanciales mejoras a la aplicación desarrollada por el Consejo, disponible en su sitio web institucional, que permite a organismos públicos, como el Ministerio de Obras Públicas, conocer el estado de sus juicios y acceder al expediente digital de las causas en que el Consejo lo representa.

Paralelamente, en el marco de su modernización institucional, el 10 de marzo de 2015 el Consejo firmó un relevante convenio de cooperación interinstitucional con la Corporación Administrativa del Poder Judicial. La iniciativa se encuentra actualmente en pleno desarrollo y apunta a la interconectividad entre los sistemas informáticos de ambos organismos, mediante un intercambio de experiencias, conocimientos y tecnologías, con el fin de enfrentar la tramitación electrónica y la estandarización de procesos. En la práctica, posibilita la transmisión de información relevante relativa a las causas que el CDE posee en tramitación en los tribunales de justicia, como herramienta de apoyo a la labor jurisdiccional y a la función pública que corresponde a cada institución.

El convenio contempla dos fases. La primera, en actual desarrollo, permite que el Poder Judicial coloque a disposición del Consejo información relevante en relación con las causas que éste tramita, como los audios de causas laborales y penales, los que podrán ser descargados directamente desde el Sistema Informático de Gestión de Causas del Consejo; la habilitación de cuentas para que los receptores del CDE realicen sus diligencias de manera digital y acceso al sistema penal del Poder Judicial, entre otras iniciativas, cuya implementación se proyecta para el primer semestre de este año.



Firma de Convenio con el Poder Judicial.

Paralelamente, ambos organismos trabajan en una segunda fase de conectividad, que considera una interconexión más profunda de ambos sistemas informáticos para permitir la visualización desde el Consejo de resoluciones, escritos, estados diarios y otros documentos del Poder Judicial, lo que se proyecta estará operativo en abril de 2017.

En diciembre de 2015 comenzó la marcha blanca de la primera de las herramientas informáticas derivadas del convenio: el *ebook* o expediente digital, que contiene, en un sólo archivo, documentación de una causa emulando el expediente físico, y al que es posible acceder a través del Sistema Informático de Gestión de Causas del CDE.

Los procuradores de la Procuraduría Fiscal de Santiago ya acceden a este instrumento y prontamente accederán también el resto de las procuradurías lo que redundará en un importante ahorro de tiempo, ya que posibilita contar con información de las causas de forma expedita, evitando concurrir a tribunales.

El trabajo desarrollado por el CDE con el Poder Judicial en el marco de su convenio de cooperación lo ubica en buen pie para enfrentar la puesta en marcha de la legislación de Tramitación Electrónica, que comienza a regir el próximo 18 de junio, en 13 jurisdicciones del país.

Otra área importante desarrollada durante 2015 para mejorar la eficiencia de las defensas que el Consejo proporciona a sus clientes dice relación con la coordinación en causas o asuntos que requirieron de un criterio uniforme en las estrategias jurídicas aplicadas.

Con ese objetivo, la División de Defensa Estatal implementó el año pasado seis estrategias que pusieron énfasis en la coordinación interregional, en un diseño que involucró más de cien causas civiles y penales y 192 juicios laborales, posibilitando una mirada global de las problemáticas. Ello permitió abordar elementos comunes que no siempre son factibles de profundizar de manera local, tales como el relacionamiento de personas, hechos, fechas; la realización de estudios societarios y la posibilidad de identificar asuntos de connotación nacional, de modo de transmitir en tribunales su alcance global.

Esta coordinación facilitó la adopción de acuerdos generales en las diferentes materias, la elaboración de escritos modelo, la difusión de aspectos jurídicos de interés entre las procuradurías fiscales a cargo de los asuntos, y el intercambio de comunicaciones e información con los respectivos clientes, permitiendo la obtención oportuna de información por parte de ellos y contribuyendo, a su vez, al estudio coordinado de los respectivos asuntos al interior de sus organizaciones.

Un ejemplo de la aplicación eficiente de este diseño fue la coordinación desarrollada para abordar los ilícitos cometidos por una empresa, que defraudó al Fisco con boletas de garantía falsas en la adjudicación de obras de infraestructura de salud en Valparaíso, Puerto Montt, Talca y Concepción, así como en obras municipales en la comuna de San Miguel, en la Región Metropolitana. Las características de la causa hicieron necesaria una coordinación entre las procuradurías fiscales para la construcción de una estrategia jurídica que incorporó los elementos definidos por el respectivo comité. De esta forma se abordaron exitosamente ramificaciones del asunto que se extendían y reiteraban más allá de los límites regionales. La consistencia de la estrategia hizo que el diseño de trabajo desarrollado por el Consejo fuera replicado por el Ministerio Público y la Subsecretaría de Redes Asistenciales.

## PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL

Tras cuatro años del inicio formal de sus funciones, en 2012, el Programa de Modernización Institucional ya ejecutó, a diciembre de 2015, cerca del 53% de su presupuesto, a través de la implementación de proyectos asociados al Plan Estratégico del Servicio y a la realización de doce consultorías y estudios en diferentes ámbitos.

Ello ha implicado un trabajo mancomunado entre consultores y sus contrapartes en el CDE que ha exigido tiempo, disposición y enorme dedicación de los equipos involucrados. Las iniciativas propuestas han sido socializadas transversalmente y adaptadas a las realidades y características de las unidades, comités y procuradurías en regiones.



Las consultorías llevadas a cabo han abordado el Consejo de manera integral, considerando cada uno de los ámbitos de su gestión, las formas en que se realiza el trabajo, su cultura organizacional, su estructura orgánica y sus perspectivas futuras. Algunas de las consultorías realizadas son rediseños de los procesos de negocio y de gestión de personas; acercamiento y gestión de clientes; gestión de cobranzas; taxonomía y gestión documental; propuesta para una nueva estructura organizacional, entre otras.

Iniciado en 2012 con la asesoría técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el financiamiento otorgado por dicho organismo bajo la modalidad de préstamo al Gobierno de Chile, su objetivo es fortalecer las capacidades del CDE, con el fin de lograr una defensa legal de los intereses judiciales del Estado, con miras a mantener elevados estándares jurídicos y judiciales.

Sólo en el ámbito de la gestión judicial del Consejo se identificaron y rediseñaron 23 procesos, que contienen 400 subprocesos y más de mil actividades inherentes a ellos. Asimismo, en el ámbito de la gestión de personas se rediseñaron seis procesos de trabajo, que contienen 81 subprocesos.

Durante 2015, el foco del Programa se centró en fortalecer la relación con los usuarios y clientes del Servicio; mejorar la gestión documental y dar inicio a la implementación del rediseño de los procesos de negocio del Consejo. Concretamente, en el mes de abril se implementó el rediseño de los procesos asociados al trabajo de comités así como el rediseño de los procesos relacionados con la tramitación administrativa de las causas de expropiaciones.

Con la implementación del rediseño que estandariza el trabajo de los comités, el Programa inició el tránsito desde una etapa de diagnóstico y análisis hacia una de ejecución e implementación de las propuestas e iniciativas presentadas por las consultorías y validadas transversalmente por el Consejo.



Rediseño de Procesos



## POLÍTICA DE COMITÉS

Entre octubre y noviembre de 2014 se elaboró y sancionó, mediante un proceso transversal y participativo, una Política para normar el trabajo de los comités, cuya difusión y entrada en vigencia se llevó a cabo en 2015. Se trata de un documento que entrega los lineamientos generales para la operación administrativa de estas instancias especializadas y establece el ideal de trabajo en equipo que se desea promover al interior del Servicio.

## TAXONOMÍA Y GESTIÓN DOCUMENTAL

En julio de 2015 concluyó una consultoría de taxonomía y gestión documental que validó 366 tipos de documentos con los que se trabaja actualmente en el CDE, entre los que se cuentan actas, certificados, escritos, acuerdos, bases, comprobantes, constancias, declaraciones, facturas, estampados, entre otros. Durante 2016 se abordará la implementación de los productos propuestos, comenzando con la actualización de los procedimientos e instructivos, su difusión y la puesta en marcha de algunos procesos de gestión para hacer más eficiente el flujo de nuestra documentación.

## PLAN DE VISITAS Y ENTREVISTAS REGIONALES

Cuando el Consejo asumió el desafío de rediseñar sus procesos de trabajo, lo hizo con una mirada que tomó como punto de partida las características e individualidades con que cada procuraduría realiza su labor. De ello dieron cuenta los rediseños de procesos de negocio y de personas, consultorías que tomaron como punto de inicio las diferencias que existen entre las procuradurías de menor tamaño, las medianas y las grandes. El modelo rediseñado incorporó la realidad regional, al reconocer que es distinta la ejecución de procesos en Santiago que en el resto del país.

Entre noviembre de 2014 y mayo de 2015, profesionales del equipo de modernización visitaron cada una de las procuradurías fiscales para conocer sus distintas formas de organización. Las visitas contemplaron un completo esquema de entrevistas realizadas a 228 funcionarios a lo largo del país. La información recopilada fue organizada en un documento que da cuenta de la realidad de cada oficina regional, el que se convirtió en un valioso insumo para la comprensión del Consejo en el contexto de su modernización.



PMI en Temuco



PMI en Antofagasta

## DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA PARA UN NUEVO MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La implementación del rediseño de los procesos de negocio requiere de una estructura orgánica acorde, capaz de soportar los cambios que consideran las nuevas formas de trabajo validadas. En septiembre, la consultoría a cargo de levantar un diagnóstico y proponer un nuevo modelo de estructura organizacional para el CDE inició un plan de entrevistas a la plana directiva del Consejo, además de realizar focus group que consideraron los puntos de vista de los diferentes estamentos. Actualmente la consultora se encuentra trabajando en una propuesta de actualización de los perfiles de cargo y de definición de una dotación óptima para el Organismo.

## DEFINICIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS PARA EL SOPORTE DE REDISEÑOS

Durante 2015 se sentaron las bases para una futura adquisición de los sistemas informáticos necesarios para continuar la implementación de los rediseños de los procesos de negocio y de gestión de personas. En este ámbito se elaboró un plan que otorga prioridades a dichos procesos para una implementación gradual de los mismos, de acuerdo al enfoque entregado por el Presidente del CDE.

## EJECUCIÓN DE RECURSOS ENTREGADOS AL PROGRAMA

El financiamiento otorgado en 2015 por el BID al Programa de Modernización Institucional dispuso recursos iniciales por M\$425.927, los que fueron destinados a gastos en personal y consultorías. Del total de recursos autorizados, se ejecutaron M\$380.983, cifra que representó un 89% del monto entregado.

### El avance presupuestario de cada componente fue el siguiente:

- En el Componente 1, denominado “Gestión estratégica y del conocimiento”, el gasto por \$106.890.000 cubrió actividades relacionadas con clientes, la realización de un seminario jurídico internacional y el inicio de la consultoría para un nuevo diseño de estructura organizacional.
- En el Componente 2, “Mejora de los procesos de trabajo sustantivos”, se ejecutaron \$111.766.608 en actividades de implementación de los procesos de negocio y consultorías del área informática.
- En el Componente 3, “Desarrollo de sistemas de apoyo”, se invirtieron \$39.527.200 para el desarrollo de la consultoría de taxonomía y gestión documental.
- Finalmente, en el Componente de gestión, el gasto por \$114.069.104 se refirió al pago de honorarios de los profesionales que se desempeñan en el Programa y a su evaluación intermedia, realizada por una consultora externa.



## OTRAS INICIATIVAS RELEVANTES

### Inicio de la planificación estratégica 2016–2018

A cargo del Subdepartamento de Planificación, el Consejo inició el año pasado el proceso de actualización de su Plan Estratégico para el periodo 2016–2018. Las actividades pusieron importante énfasis en la participación transversal de los funcionarios(as) del Servicio, mediante la implementación de espacios e instancias que aseguraron la representación de los distintos estamentos en el proceso. En esa primera etapa, el objetivo fue construir un relato compartido de la realidad actual de la institución, para la posterior proyección de una visión institucional que marque el rumbo para los próximos tres años.

### Gestión del Conocimiento y tecnologías de la información

#### Primer Coloquio CDE

Con el fin de promover el trabajo colaborativo al interior del Servicio, la División de Defensa Estatal, a través del Departamento de Control y Tramitaciones Judiciales y el apoyo del Departamento de Estudios y la Unidad de Capacitación, organizaron en noviembre el primer Coloquio CDE. La actividad tuvo como objetivo abrir una instancia de reflexión y discusión en torno a las líneas de defensa asumidas por el Consejo, mediante exposiciones y ponencias, análisis jurisprudencial, balance de resultados judiciales y análisis de las estrategias implementadas por el Servicio. La temática de esta primera edición versó sobre la tutela de derechos fundamentales de los funcionarios públicos.



Reunión Planificación Estratégica.

### WikiCDE 2.0

Reconocida en 2015 como la mejor iniciativa de innovación interna, la WikiCDE es una base de datos que contiene los argumentos más relevantes de los principales temas jurídicos que tiene a su cargo el Consejo de Defensa del Estado. La aplicación, a la que los abogados(as) del Servicio acceden a través de la Intranet institucional, asocia a cada temática información complementaria, antecedentes relativos a la doctrina, escritos fiscales, modelos de escritos relevantes, informes en derecho y jurisprudencia judicial.

El desarrollo de la primera versión, en 2011, así como sus actualizaciones posteriores han estado a cargo del Subdepartamento de Informática y permiten disponer hoy de una aplicación de enorme utilidad que posibilita la transferencia del conocimiento jurídico que existe en el Consejo para su efectiva aplicación. Ello es posible gracias al trabajo de permanente actualización de los contenidos que desarrolla el Departamento de Estudios. Mediante una interface amigable y de fácil utilización, la WikiCDE ha transitado desde el repositorio que constituía en su versión inicial a la herramienta tecnológica que es hoy, al ofrecer a los abogados del Consejo un motor de búsqueda único para la navegación por cientos de documentos generados por el Organismo, filtrarlos fácilmente por categorías para visualizarlos y utilizarlos en las defensas fiscales.



Primer Coloquio CDE.

### Impulso a nuevos canales de comunicación interna

A partir de mayo de 2015, la jefatura de la División de Defensa Estatal inició el uso de videoconferencias para comunicarse, una vez al mes y de forma simultánea, con los 17 Abogados Procuradores Fiscales. La experiencia, promovida en el marco del proceso de modernización, resultó altamente positiva y se consolidó hacia el final del año, reforzando la participación de las autoridades del Consejo en regiones en materias relevantes para el Organismo; estimulando el intercambio de experiencias, conocimientos, buenas prácticas y aprendizajes.

Asimismo, otra iniciativa que el Programa de Modernización Institucional promovió –dada su importancia medular en el rediseño de los procesos de negocio– fue la transmisión de las sesiones de Comités vía streaming a todas las procuradurías del país; así como la participación en estas sesiones de los abogados de regiones mediante videoconferencia. Como resultado, las procuradurías fiscales han visto incrementada su participación de manera exponencial en lo referido a la generación de las líneas jurídicas desarrolladas por el Consejo: una positiva oportunidad de coordinación nacional que el uso de estas tecnologías ha permitido consolidar.

### Mesa sobre carga de trabajo

En agosto se constituyó una mesa para la construcción de una propuesta de mejoramiento del modelo que mide la carga de trabajo de los abogados litigantes del CDE. La iniciativa, a cargo del Subdepartamento de Planificación, tuvo una representación transversal e incluyó una encuesta virtual, que se tradujo en un diagnóstico consensuado sobre el enfoque y los ajustes necesarios de llevar a cabo.

Tras siete sesiones se consolidó como propuesta un índice de carga de trabajo que integra variables mejoradas del modelo actual con nuevos factores de medición que impactan en las labores cotidianas de los abogados. Ello permitirá a los Abogados Procuradores Fiscales asignar de forma acertada las causas que ingresan a sus procuradurías.



Mesa carga de trabajo.

## Gestión de personas y capacitación

### Plan de mejora de clima laboral

En 2015 se llevaron a cabo una serie de actividades contempladas en un Plan de Mejora diseñado a partir de los resultados que arrojó un Estudio de Clima Organizacional realizado el año anterior. El Plan se focalizó en dos de los ámbitos detectados como críticos o deficitarios por las personas que se desenvuelven en el Servicio: "Liderazgo" y "Comunicaciones", a través de cuatro líneas de trabajo: coaching dirigido a cinco equipos del Servicio cuyos resultados de microclima estuvieron bajo lo esperado; fortalecimiento de la dirección del desempeño para Abogados Procuradores Fiscales a través de coaching grupal; fortalecimiento de competencias directivas para personas en cargos de jefaturas, mediante la implementación de un programa de formación continua; y fortalecimiento del trabajo en equipo, comunicación y coordinación, dirigido a los abogados consejeros.



Reunión plan de mejora clima laboral.

### Elaboración de Plan trienal de buenas prácticas laborales

Con el objetivo de mejorar políticas y prácticas en el ámbito de la gestión de personas, los Subdepartamentos de Recursos Humanos y de Planificación, en conjunto con las asociaciones de Abogados y de Funcionarios del CDE, elaboraron el Plan trienal del Servicio para el período 2015–2017. Entregado al Servicio Civil en junio de 2015, se trata de uno de los principales requisitos que el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales exige a los organismos públicos para el impulso y generación de mejores políticas y prácticas en el ámbito de la gestión de personas, sobre la base de un proceso participativo que debe tener como principal componente a los funcionarios que en ellos se desempeñan. Todo, con el propósito de desarrollar un mejor empleo público.



### Plan anual de capacitación

Durante 2015 se realizaron 63 actividades de capacitación, a las que accedieron 795 funcionarios(as) del Consejo a lo largo del país. Los detalles del Plan, resultados obtenidos por los participantes y antecedentes de inversión de la glosa se encuentran registrados en [www.sispubli.cl](http://www.sispubli.cl). En ese ámbito, el Subdepartamento de Recursos Humanos, en conjunto con el Comité Bipartito de Capacitación, elaboraron un protocolo de relatorías internas que permitirá desarrollar y/o reforzar competencias específicas a partir del conocimiento y experiencia de funcionarios(as) reconocidos como expertos en distintas materias jurídicas o de gestión.

### Protocolo de conciliación laboral y familiar

Avanzando en el compromiso institucional de reforzar buenas prácticas laborales y en el marco del Plan de mejoras del clima organizacional, durante el último trimestre de 2015 se trabajó en la elaboración del “Protocolo de conciliación laboral y familiar del Consejo de Defensa del Estado”, formalizado por el Presidente en enero de este año, y que apunta a establecer un marco de trabajo que facilite el equilibrio de la vida laboral con la familiar para todos quienes integran el Servicio. Su objetivo principal es conciliar armónicamente deberes parentales y laborales, velando por la equidad de género y ausencia de discriminación; la calidad de vida de las personas; su desarrollo sin discriminación por género, estado civil o situación familiar; la protección de la familia, y el fortalecimiento a la maternidad y paternidad compartida, entre otros aspectos.



Día de la familia.

### Reconocimientos al desempeño funcionario

Por tercer año consecutivo se diseñó e implementó un programa de reconocimiento al trabajo de los funcionarios(as), mediante la creación de diversas distinciones: mejor funcionario(a) administrativo; trayectoria como funcionario(a) del estamento auxiliar; mejor gestión de procuraduría fiscal; equipo destacado por iniciativa de innovación y reconocimientos especiales a la trayectoria de personas con 30 y 40 años de servicio. En el marco del aniversario N° 120 del Consejo y, con el propósito de conmemorar ese hito, se incorporaron nuevos premios, como el “Espíritu CDE” y el “Mejor proceso de mediación en salud”, que permitieron aumentar la cobertura de los reconocimientos y hacer partícipe de ellos a todas las áreas del Consejo.

### Programa de calidad de vida

Un 100% de ejecución tuvieron las iniciativas que el Programa de calidad de vida del Consejo llevó a cabo durante 2015 en las áreas de alimentación, ergonometría, motivación, prevención, salud y educación. Justamente, una de las actividades más valoradas por los funcionarios(as) fue la organización -en el marco de los 120 años de la Institución- del primer Día de la familia, con la asistencia de familiares directos que fueron recibidos en las dependencias del CDE en el período de vacaciones de invierno escolar y fue replicado en varias procuradurías a lo largo del país.



Premiación Anual.

### **Política de gestión de personas**

En diciembre de 2015, tras un proceso de trabajo acucioso, basado en el diálogo y acuerdo con las asociaciones de Funcionarios y de Abogados del Servicio, finalizó la revisión y actualización de la Política de gestión de personas. El trabajo conjunto permitió alcanzar acuerdos que permitirán implementar iniciativas y acciones esperadas por los funcionarios(as). Ejemplo de ello es que, en materias de reclutamiento y selección, el 96% de los cargos provistos se realizarán por procedimiento.

### **Mejoramiento de los procesos de gestión de personas**

En la ruta de mejoramiento continuo de los procesos internos de gestión de personas, en 2015 se logró instalar una planificación en la materia con una perspectiva estratégica, incorporando metas, indicadores y plazos claramente establecidos. El proceso se llevó a cabo asegurando la participación de los actores institucionales, a través de consultas directas realizadas a los funcionarios(as), mediante conformación de mesas y comités de trabajo, así como agendas comunes con las asociaciones.

### **Actualización del procedimiento de acoso laboral y sexual**

También durante el año pasado se actualizó el procedimiento de acoso laboral y sexual. El nuevo documento incorpora un moderno marco conceptual que establece principios garantes para las víctimas, roles concretos para los distintos actores, acciones de prevención y criterios objetivos para su investigación y sanción.

### **Cien por ciento de cumplimiento de metas de gestión 2015**

“CDE obtiene el 100% de cumplimiento de los objetivos comprometidos en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) para 2015.” Las metas institucionales alcanzadas permiten enfrentar de mejor manera los nuevos desafíos que plantea el Programa de Mejoramiento de la Gestión 2016, inserto en el proceso de modernización y cambio que desarrolla el Servicio.

CDE obtiene el 100% de cumplimiento  
de los objetivos comprometidos  
en el Programa de Mejoramiento  
de la Gestión (PMG) para 2015



---

**6**

**RESULTADOS DE  
LA GESTIÓN 2015**

## RESULTADOS DE LA GESTIÓN 2015



El Consejo de Defensa del Estado logró en 2015 un alto grado de eficacia en la defensa judicial de los intereses patrimoniales y no patrimoniales del Estado, actuando a través de sus unidades centrales y de sus Procuradurías Fiscales a lo largo del país. Estos resultados se miden y distribuyen en seis productos estratégicos, los que se presentan a continuación:



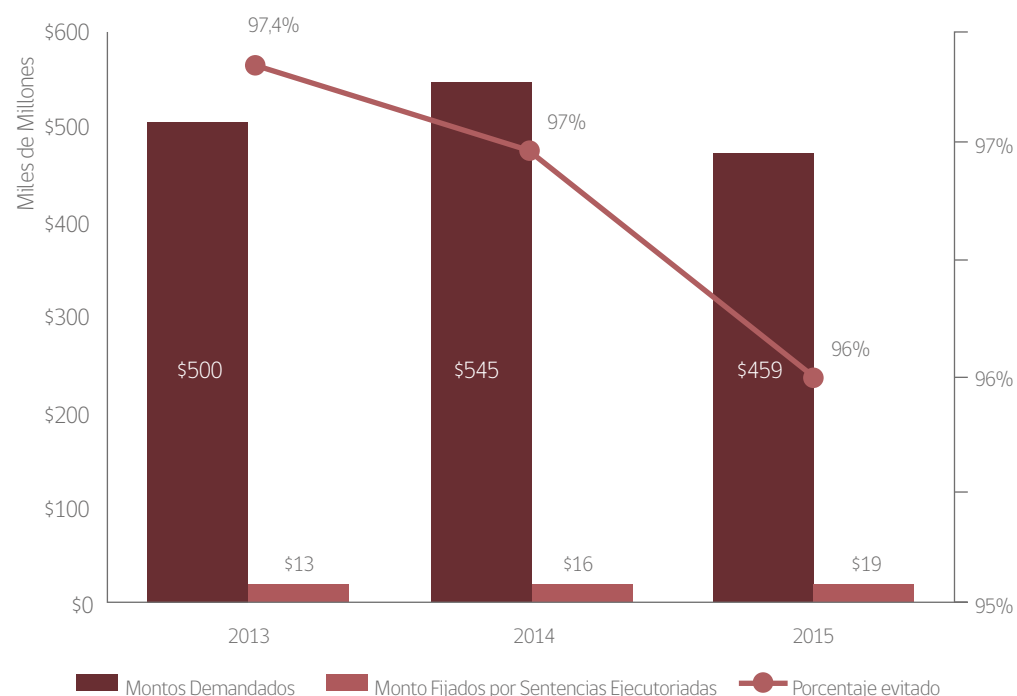
## Producto N° 1 DEFENSA DEL PATRIMONIO DEL ESTADO

La defensa del patrimonio público constituye el principal producto institucional y su resultado da cuenta de los logros alcanzados en acciones de indemnización de perjuicios, recuperaciones de bienes nacionales de uso público y bienes estatales, reclamaciones sobre montos de consignación por expropiación y juicios laborales, entre otros asuntos.

Durante 2015 se evitó que el Estado asumiera el pago del 96% de los montos demandados al Fisco. Si bien los montos demandados fueron más bajos, en comparación con el año anterior, los montos fijados en sentencias ejecutoriadas -en un total de 945 causas- se mantuvieron relativamente bajos, lo que permitió obtener un alto porcentaje de monto evitado.

### \*Indicador:

Porcentaje de pagos evitados al **Fisco demandado** en juicios civiles, penales e infraccionales en el año t, respecto de los montos demandados en el año t.



▸ Resultado del indicador: El CDE comprometió evitar el pago del 94% del monto demandado al Fisco, de acuerdo al rango establecido por la Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda.

"Meta cumplida"

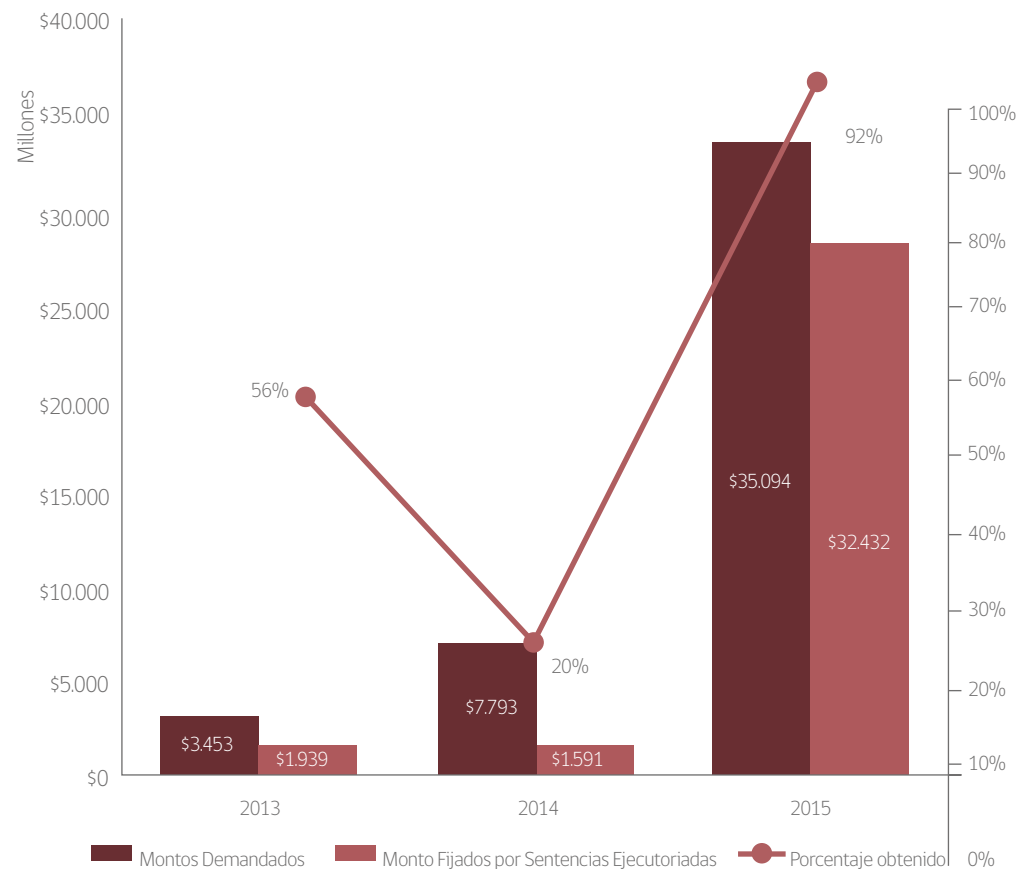


(\*) El porcentaje de cumplimiento es el resultado de la comparación (cociente o división) entre el valor efectivo a la fecha y la meta del indicador. Un indicador se considera cumplido cuando su porcentaje de cumplimiento es superior a 95% e inferior a 105%; sobre cumplido cuando es superior a 105%; parcialmente cumplido cuando es superior a 75% e inferior a 95%; y no cumplido cuando es inferior a 75%.

**\*Indicador:**

Porcentaje de pagos obtenidos por el **Fisco demandante**, respecto del total de los montos demandados por el Fisco en el año t.

Durante 2015 se obtuvo un **92%** de los montos demandados por el Fisco. El porcentaje comprometido se calculó sobre la base de 246 causas finalizadas con sentencia ejecutoriada y dio cuenta de un aumento en comparación con el año anterior, debido, principalmente, a la cuantía involucrada en una sola causa, equivalente, aproximadamente, al 70% del total demandado.



• Resultado del indicador: El CDE comprometió recuperar el 80% de los montos demandados por el Fisco, de acuerdo al rango establecido por la Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda.

"Meta sobre cumplida"



(\*\*) El porcentaje de cumplimiento es el resultado de la comparación (cociente o división) entre el valor efectivo a la fecha y la meta del indicador. Un indicador se considera cumplido cuando su porcentaje de cumplimiento es superior a 95% e inferior a 105%; sobre cumplido cuando es superior a 105%; parcialmente cumplido cuando es superior a 75% e inferior a 95%; y no cumplido cuando es inferior a 75%.

Respecto de los montos acordados\* en transacciones derivadas de la acción del Consejo como Fisco demandante, en 2015 se logró recuperar el **99,1%** de los pagos acordados vía transacción, lo que permitió mantener el alto nivel alcanzado en 2014.

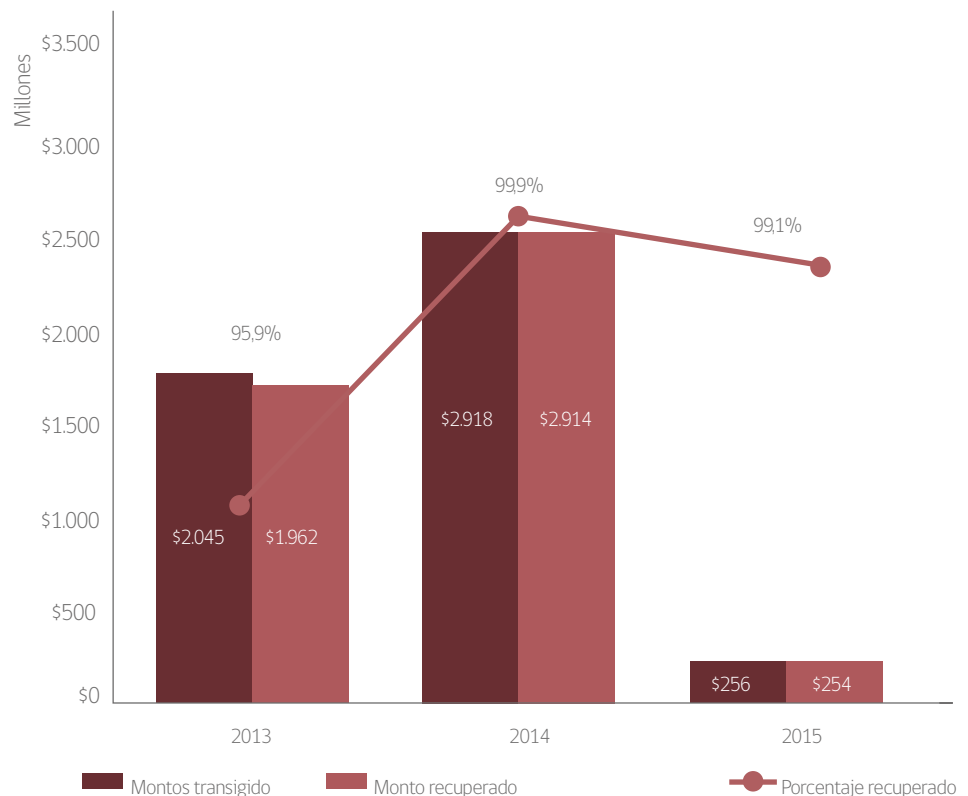
Los valores alcanzados por este indicador mostraron una disminución de los montos transigidos y de los montos acordados, los que volvieron a situarse en niveles registrados en un año promedio. Ello se explica porque, como se observa en el gráfico, en 2013 y 2014 finalizaron causas con cuantías muy elevadas.

La consolidación del proceso de defensa de los intereses del Estado en juicio, enfocado en el rol Fisco-demandante del CDE -calidad que se puso en práctica a partir de 2012, y en la que se encuadra la acción de transacción judicial- permite superar ampliamente la meta comprometida. Ello da cuenta de un acertado trabajo de reestructuración de los procedimientos internos del Organismo lo que, junto a la experiencia profesional y alto grado de especialización de los abogados del Consejo de Defensa del Estado, permiten concretar una sólida y consistente defensa de resguardo del interés fiscal en 2015.

(\*) La terminología "monto obtenido", se refiere al monto establecido por una sentencia judicial. A su vez, "monto recuperado" o "monto acordado o transigido", se refiere a lo efectivamente pagado por el deudor.

**\*Indicador:**

Porcentaje de pagos recuperados por el Fisco demandante en **Transacciones Judiciales** en el año t.



• Resultado del indicador: El CDE comprometió recuperar el 86% de los montos demandados por el Fisco, de acuerdo al rango establecido por la Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda.

"Meta sobre cumplida" 

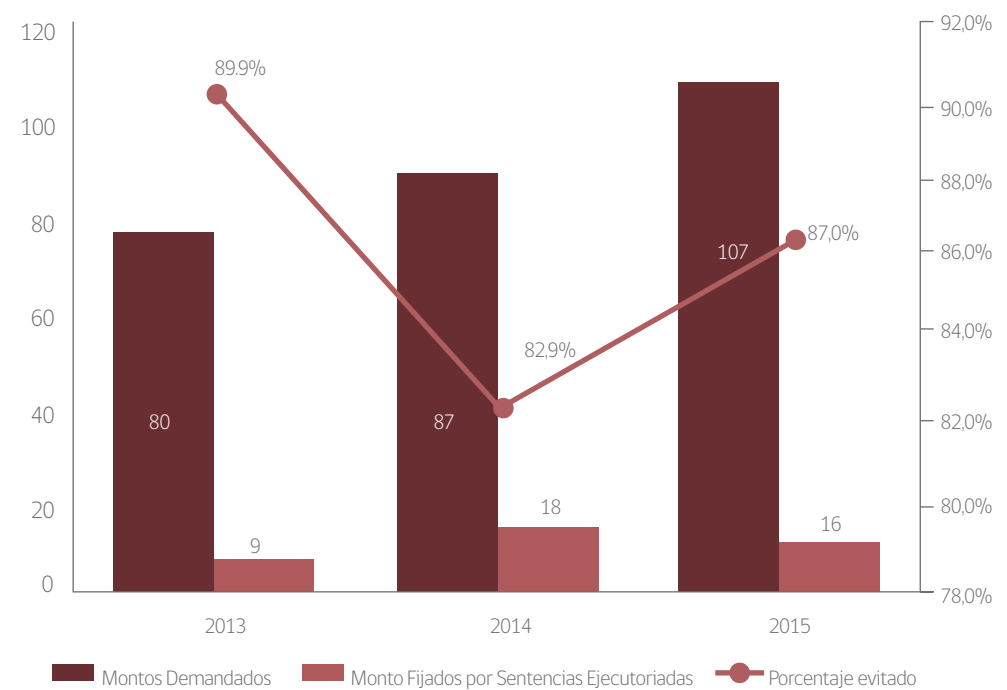
## Producto N° 2 DEFENSA Y REPRESENTACIÓN EN JUICIOS NO PATRIMONIALES

### \*Indicador:

Porcentaje de sentencias favorables al Fisco en Juicios penales no patrimoniales en el año t.

El deber de intervención del Consejo de Defensa del Estado en el ámbito penal lo establece su Ley Orgánica y está circunscrito rigurosamente a delitos que ocasionen perjuicios económicos para el Fisco y delitos cometidos por empleados o funcionarios públicos, sólo si estos son realizados durante el desempeño de sus funciones.

En 2015, el Consejo de Defensa del Estado obtuvo 87% de sentencias favorables al interés fiscal, porcentaje calculado sobre un universo de 123 causas finalizadas con sentencia ejecutoriada durante el año, resultado levemente mayor que el obtenido en 2014.



• Resultado del indicador: El CDE comprometió una meta anual de 90% de sentencias favorables al interés fiscal, de acuerdo al rango establecido por la Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda.

"Meta cumplida"



(\*) El porcentaje de cumplimiento es el resultado de la comparación (cociente o división) entre el valor efectivo a la fecha y la meta del indicador. Un indicador se considera cumplido cuando su porcentaje de cumplimiento es superior a 95% e inferior a 105%; sobre cumplido cuando es superior a 105%; parcialmente cumplido cuando es superior a 75% e inferior a 95%; y no cumplido cuando es inferior a 75%.

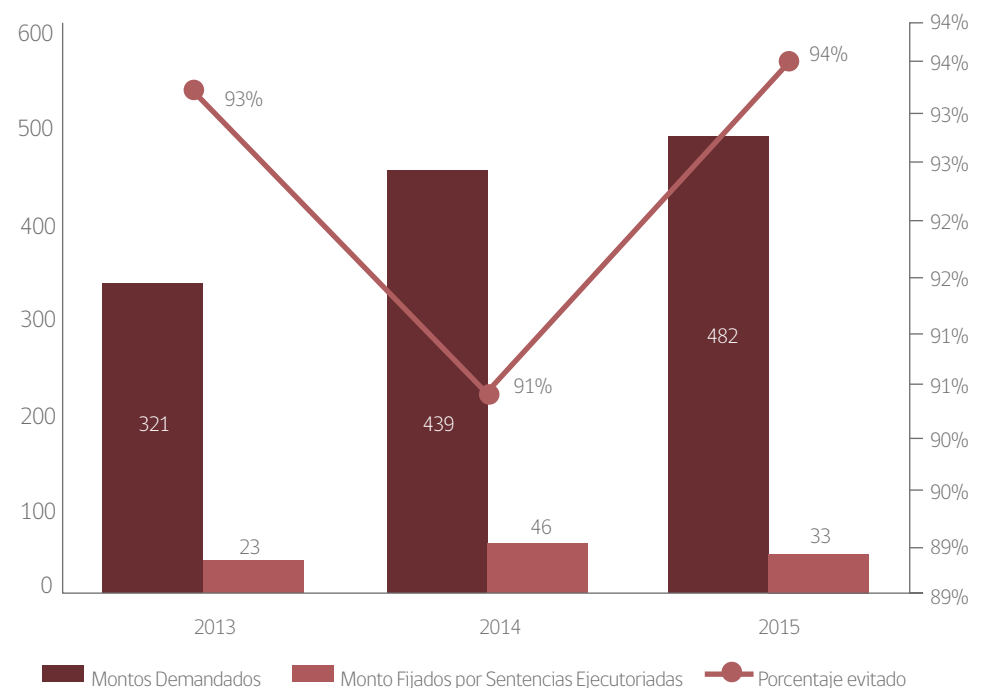


Producto N° 3  
**DEFENSA DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE  
 POLÍTICAS PÚBLICAS**

Un favorable resultado obtuvo este indicador en 2015 al alcanzar un **94%** de sentencias favorables para un universo de 515 causas finalizadas, con sentencia ejecutoriada. La cifra representa un aumento de tres puntos porcentuales en comparación con el resultado obtenido el año anterior y supera el promedio obtenido durante los últimos tres años.

**\*Indicador:**

Porcentaje de sentencias favorables en **Causas contenciosas – administrativas** en el año t.



•Resultado del indicador: El CDE comprometió una meta anual de 93% de sentencias favorables al interés fiscal, de acuerdo al rango establecido por la Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda.

**"Meta cumplida"**



(\*)El porcentaje de cumplimiento es el resultado de la comparación (cociente o división) entre el valor efectivo a la fecha y la meta del indicador. Un indicador se considera cumplido cuando su porcentaje de cumplimiento es superior a 95% e inferior a 105%; sobre cumplido cuando es superior a 105%; parcialmente cumplido cuando es superior a 75% e inferior a 95%; y no cumplido cuando es inferior a 75%.

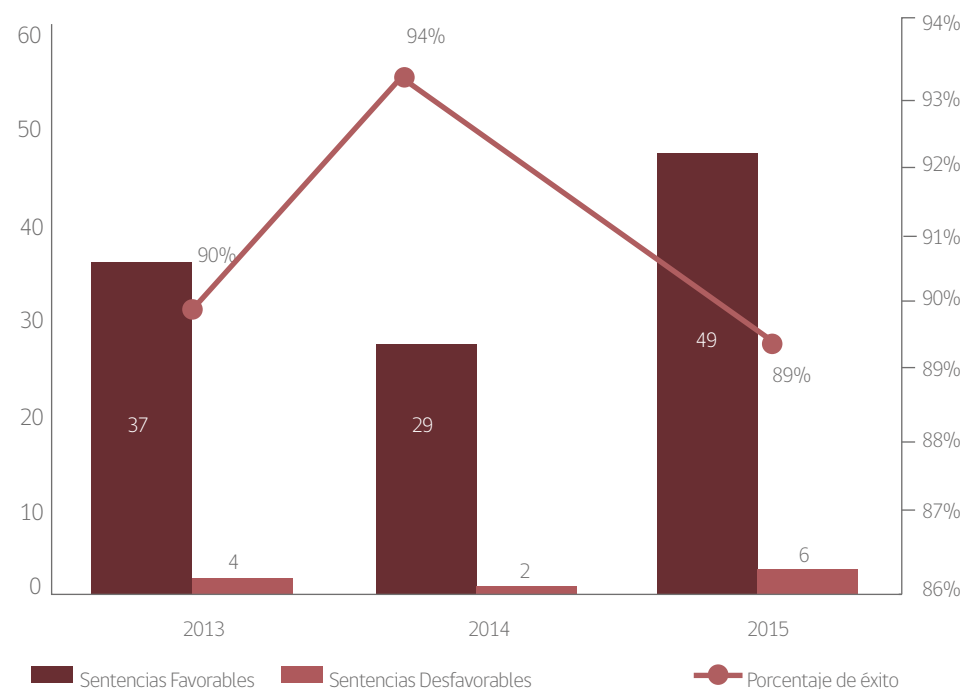
Producto N° 4  
**REPRESENTACIÓN EN ACCIONES CONSTITUCIONALES Y  
 TRIBUNALES ESPECIALES EN DEFENSA DE LOS ÓRGANOS  
 DEL ESTADO**

Este producto da cuenta de los resultados obtenidos por el Consejo en representación del Estado en requerimientos de inaplicabilidad, cuestiones de inconstitucionalidad, error judicial y defensas ante tribunales especiales como el Tribunal de Libre Competencia, el Tribunal de Contratación Pública o el Tribunal Constitucional.

Si bien este indicador registró un **89%** de sentencias favorables en 2015, este resultado se ubica por debajo de los obtenidos en los dos años anteriores. No obstante, el aumento de **77%** experimentado por el número de causas finalizadas el año pasado permite afirmar que el resultado alcanzado es altamente favorable a los intereses fiscales.

**\*Indicador:**

Porcentaje de sentencias favorables en **Causas de acciones constitucionales y tribunales especiales** en el año t.



El CDE comprometió una meta anual de **90%** de sentencias favorables al interés fiscal, de acuerdo al rango establecido por la Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda.

**"Meta cumplida"**



(\*) El porcentaje de cumplimiento es el resultado de la comparación (cociente o división) entre el valor efectivo a la fecha y la meta del indicador. Un indicador se considera cumplido cuando su porcentaje de cumplimiento es superior a 95% e inferior a 105%; sobre cumplido cuando es superior a 105%; parcialmente cumplido cuando es superior a 75% e inferior a 95%; y no cumplido cuando es inferior a 75%.

## Producto N° 5 MEDIACIÓN EN MATERIA DE SALUD, POR RECLAMOS EN CONTRA DE PRESTADORES INSTITUCIONALES PÚBLICOS DE SALUD

La Ley 19.966 encargó al Consejo de Defensa del Estado prestar el servicio de mediación para alcanzar acuerdos que permitan reparar daños ocurridos con motivo de una atención en salud proporcionada en hospitales y consultorios de la Red Pública Asistencial.

La mediación es un procedimiento voluntario y no confrontacional que promueve la comunicación directa entre la persona que sufrió el daño, o sus familiares; y el representante del establecimiento donde ocurrieron los hechos, para que -con la ayuda de un mediador del Consejo de Defensa del Estado- exploren alternativas de reparación que permitan alcanzar una solución del conflicto.

A través de métodos de resolución participativa de divergencias, la mediación se ha convertido en los últimos diez años en un camino prejudicial, gratuito y expedito de acceso a la justicia. Ha logrado quebrar la curva ascendente de judicialización del área sanitaria y, a su vez, ha permitido que las personas puedan acceder de manera efectiva a un procedimiento con un menor costo para ambas partes, los usuarios de la red asistencial y los servicios públicos de salud reclamados.

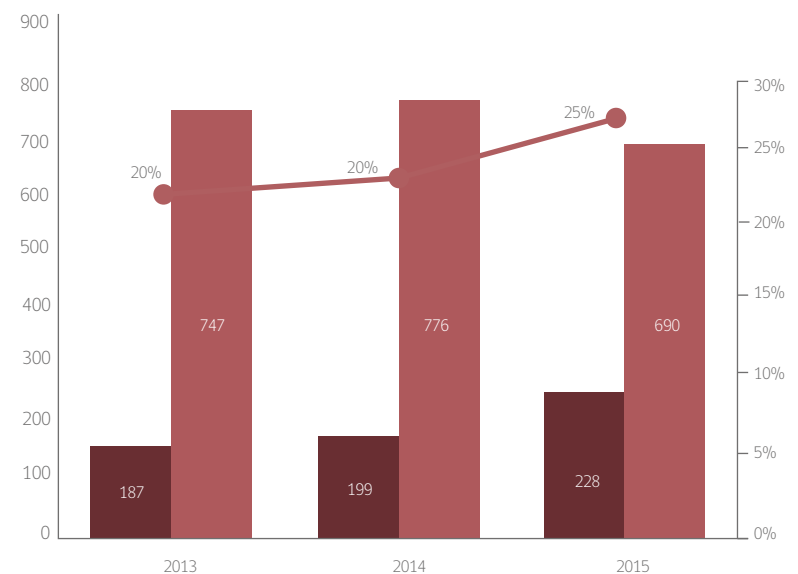
Durante 2015 finalizaron 918 mediaciones en salud a lo largo del país. En 228 de ellas se alcanzaron acuerdos de reparación, lo que equivale a un 25%, mejor resultado obtenido en los últimos tres años.

### \*Indicador:

Porcentaje de casos admisibles con acuerdo de reparación en **Mediaciones** asociadas a los prestadores públicos de salud en el año t.

• Resultado del indicador: El CDE comprometió una meta anual de 20% la que, de acuerdo al rango establecido por la Dirección de Presupuestos, se considera sobre cumplida.

"Meta sobre cumplida"



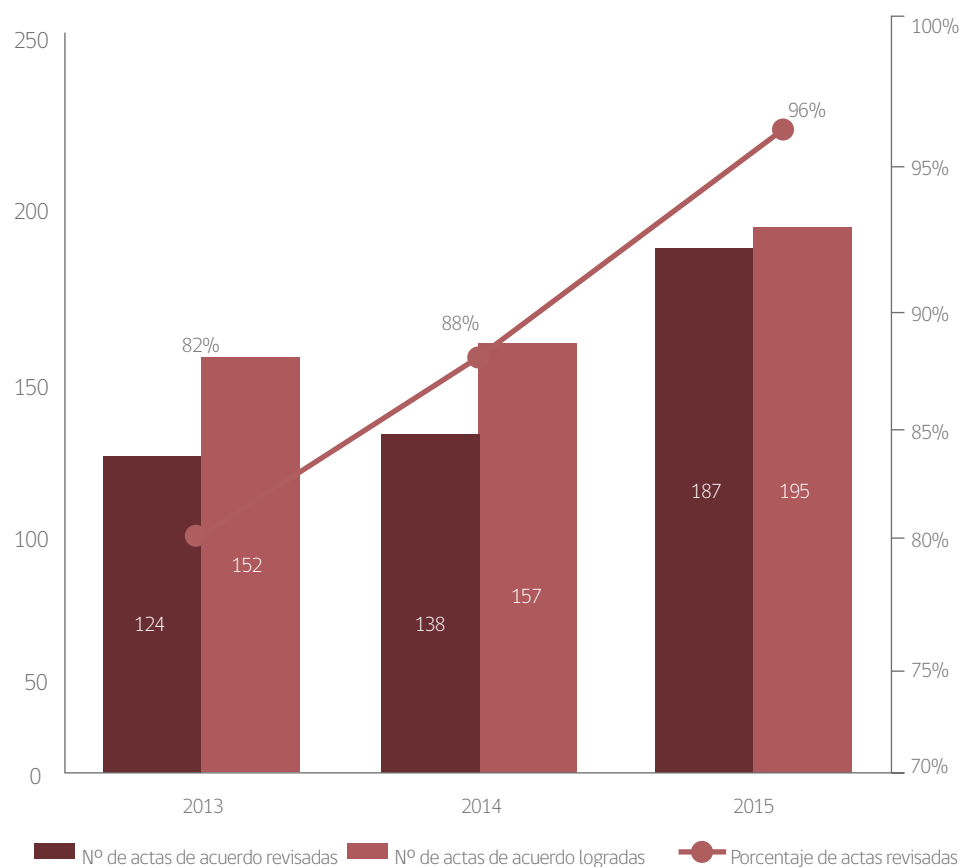
(\*) El porcentaje de cumplimiento es el resultado de la comparación (cociente o división) entre el valor efectivo a la fecha y la meta del indicador. Un indicador se considera cumplido cuando su porcentaje de cumplimiento es superior a 95% e inferior a 105%; sobre cumplido cuando es superior a 105%; parcialmente cumplido cuando es superior a 75% e inferior a 95%; y no cumplido cuando es inferior a 75%.

Este indicador comprometió por primera vez en 2015 una meta institucional. De un total de 195 actas de acuerdo por mediaciones terminadas, 187 de ellas fueron revisadas antes de la firma del acuerdo, lo que equivale al 96%.

El resultado obtenido da cuenta del positivo impacto de un mecanismo de “llamado de atención” implementado en 2015, aplicado a todos aquellos mediadores que no enviaron los acuerdos de las mediaciones a su cargo para revisión de forma previa a la firma.

**\*Indicador:**

Porcentaje de revisión de **Actas de acuerdos** por prestaciones asistenciales y/o indemnización, previo a la firma del acuerdo, presentadas en el año t.



▪ Resultado del indicador: El CDE comprometió una meta anual de 70%, la que, de acuerdo al rango establecido por la Dirección de Presupuestos, se considera sobre cumplida.

**"Meta sobre cumplida"**



(\*)El porcentaje de cumplimiento es el resultado de la comparación (cociente o división) entre el valor efectivo a la fecha y la meta del indicador. Un indicador se considera cumplido cuando su porcentaje de cumplimiento es superior a 95% e inferior a 105%; sobre cumplido cuando es superior a 105%; parcialmente cumplido cuando es superior a 75% e inferior a 95%; y no cumplido cuando es inferior a 75%.

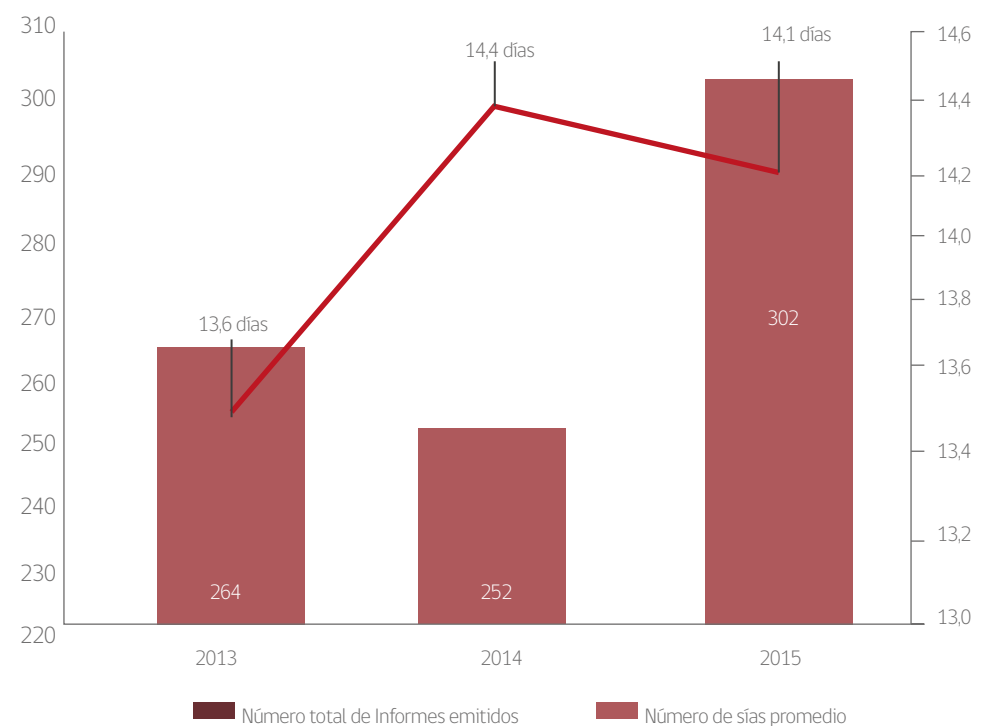
## Producto N° 6 EMISIÓN DE INFORMES JURÍDICOS, DIFUSIÓN DE ESTUDIOS Y DOCTRINAS

Este producto se refiere a la elaboración, por parte del Consejo de Defensa del Estado, de informes en derecho, dictámenes e informes de cumplimiento de sentencias. Asimismo, tiene relación con la revisión jurídica de actos administrativos emanados de la autoridad competente. A ello se añade la elaboración, distribución y disposición de documentos, bases de datos e información relevante en apoyo a la defensa fiscal.

En 2015 se emitieron 302 informes de cumplimiento de sentencia, los que registraron un promedio de elaboración de 14,1 días. Este resultado es levemente mejor que el obtenido el año anterior, considerando que se produjo un aumento de las solicitudes de este tipo de documentos.

**\*Indicador:**

Tiempo medio de despacho de **Informes de cumplimiento de sentencia** en el año t.



(\*) El porcentaje de cumplimiento es el resultado de la comparación (cociente o división) entre el valor efectivo a la fecha y la meta del indicador. Un indicador se considera cumplido cuando su porcentaje de cumplimiento es superior a 95% e inferior a 105%; sobre cumplido cuando es superior a 105%; parcialmente cumplido cuando es superior a 75% e inferior a 95%; y no cumplido cuando es inferior a 75%.

• Resultado del indicador: El CDE comprometió una meta anual de 14 días, la que, de acuerdo al rango establecido por la Dirección de Presupuestos, se considera cumplida.

"Meta cumplida"



7

RECURSOS  
FINANCIEROS

Gráfico N°1 Resultados de la gestión financiera en 2015

Ingresos y gastos devengados año 2014 - 2015			
Denominación	Monto Año 2014 M\$ <sup>a</sup>	Monto Año 2015 M\$	Notas
INGRESOS	21.890.255	22.682.324	
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1.613	105.967	1
OTROS INGRESOS CORRIENTES	376.665	393.462	2
APORTE FISCAL	21.245.782	21.935.830	3
VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	7.618	7.170	4
ENDEUDAMIENTO	258.577	239.895	5
<b>GASTOS</b>	<b>22.589.461</b>	<b>22.586.127</b>	
GASTOS EN PERSONAL	19.137.870	19.232.088	6
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	2.404.998	2.315.836	7
PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	160.451	122.839	8
ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	500.036	888.287	9
INICIATIVAS DE INVERSION			
SERVICIO DE LA DEUDA	386.106	27.077	10
<b>RESULTADO</b>	<b>-699.206</b>	<b>96.197</b>	

**Notas:**

1. Incremento se explica en 2015 debido al mayor número de funcionarios acogidos a retiro según ley 19.882.
2. En 2015 se generó mayor recaudación por concepto de costas judiciales y recuperación de licencias médicas.
3. Mayor aporte fiscal se debe a mayores recursos asignados a remuneraciones por reajuste y a bonos/incentivos.
4. Corresponde a enajenaciones de vehículos fiscales asignados a las Procuradurías Fiscales de San Miguel y Rancagua.
5. Corresponde a transferencias recibidas para ejecutar gastos del Programa de Modernización Institucional financiado con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo, BID.
6. Se explica debido a reajuste de remuneraciones, incremento en suplencias y reemplazos, viáticos y honorarios.
7. En términos reales el gasto fue equivalente al año 2014.
8. El gasto 2015 refleja monto pagado a funcionarios acogidos a retiro en virtud de la ley 19.882.
9. Incluye adquisición de bien inmueble para Procuraduría Fiscal de Talca y activos no financieros del área informática.
10. Corresponde a bienes y servicios devengados el año 2014 y pagados en 2015.

a) Las cifras están expresadas en M\$ del año 2015. El factor de actualización de las cifras correspondientes a 2014 es 1,0435.

Gráfico N°2 - Comportamiento presupuestario año 2015

Análisis de comportamiento presupuestario año 2015								
Subt.	Item	Asig	Denominación	Presupuesto Inicial (M\$) <sup>a</sup>	Presupuesto Final (M\$) <sup>b</sup>	Ingresos y Gastos Devengados (M\$)	Diferencia (M\$) <sup>c</sup>	Notas
			<b>INGRESOS</b>	<b>19.070.963</b>	<b>22.865.571</b>	<b>22.682.324</b>	<b>183.248</b>	
5			TRANSFERENCIAS CORRIENTES		105.969	105.967	2	
	1		del Sector Privado		105.969	105.967	2	
8			OTROS INGRESOS CORRIENTES	299.888	306.988	393.462	- 86.473	<b>1</b>
	1		Recuperaciones y reembolsos por licencias médicas	153.820	153.820	260.631	- 106.810	
	99		Otros	146.068	153.168	132.831	20.337	
9			APORTE FISCAL	18.313.086	21.994.635	21.935.830	58.805	
	1		Libre	18.270.806	21.952.355	21.927.100	25.255	
	3		Servicio de la deuda externa	42.280	42.280	8.730	33.550	
10			VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	181.653	181.653	7.170	174.483	
	2		Edificios	173.413	173.413	-	173.413	<b>2</b>
	3		Vehículos	8.240	8.240	7.170	1.070	
14			ENDEUDAMIENTO	276.326	276.326	239.895	36.431	
	02		Endeudamiento Externo	276.326	276.326	239.895	36.431	
15			SALDO INICIAL DE CAJA	10	130.965			
			<b>GASTOS</b>	<b>19.070.963</b>	<b>22.996.536</b>	<b>22.586.126</b>	<b>410.410</b>	
21			GASTOS EN PERSONAL	15.662.064	19.359.372	19.232.088	127.284	<b>3</b>
22			BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	2.166.146	2.388.465	2.315.836	72.629	<b>4</b>
23			PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	-	122.839	122.839	-	
	3		Prestaciones sociales del empleador	-	122.839	122.839	-	
24			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	425.927				
	3		A otras entidades públicas	425.927				
		99	Fortalecimiento CDE -BID	425.927				
29			ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	774.536	1.065.233	888.286	176.947	

a) Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado por el Congreso Nacional.

b) Presupuesto Final: corresponde al vigente al 31.12.2015.

c) Corresponde a la diferencia entre el Presupuesto Final y los Ingresos y Gastos Devengados.



Gráfico N°2 Continuación

Análisis de comportamiento presupuestario año 2015								
Subt	Item	Asig.	Denominación	Presupuesto Inicial (M\$) <sup>a</sup>	Presupuesto Final (M\$) <sup>b</sup>	Ingresos y Gastos Devengados (M\$)	Diferencia (M\$) <sup>c</sup>	Notas
	2		Edificios	632.832	781.485	606.786	6174.699	5
	3		Vehículos	33.990	14.521	14.372	149	
	4		Mobiliario y Otros		51.760	51.224	536	
	5		Máquinas y Equipos		8.000	7.541	459	
	6		Equipos Informáticos	45.914	7.054	6.512	542	
	7		Programas Informáticos	61.800	202.413	201.851	562	
34			SERVICIO DE LA DEUDA	42.290	60.627	27.077	33.550	
	4		Intereses Deuda Externa	42.280	42.280	8.730	33.550	6
	7		Deuda Flotante	10	18.347	18.347	-	
			<b>RESULTADO</b>	<b>-10</b>	<b>-130.965</b>	<b>96.197</b>	<b>-227.162</b>	

**Notas:**

1. Corresponde a una mayor recaudación de subsidios por concepto de licencias médicas y una menor ejecución de ingresos por concepto de costas judiciales, respecto del presupuesto asignado.
2. Recursos que no fueron percibidos debido a que se declaró desierto proceso de licitación para la venta de bien raíz para Procuraduría Fiscal de Talca. No se presentaron oferentes en el proceso.
3. El monto sub-ejecutado se explica porque durante 2015 no se produjo el nombramiento del cargo de Abogado Consejero. Por lo tanto, el monto correspondiente a la remuneración de este funcionario(a) no fue pagado durante el año pasado.
4. La diferencia se debe a que no concluyeron consultorías del Programa de Modernización Institucional y por retraso en la facturación de compromisos generados en 2015.
5. Diferencia corresponde a error en tramitación de decreto de modificación presupuestaria. Se autorizaron mayores recursos a los solicitados. El CDE ejecutó el 100% de lo estimado en inversión en edificios en 2015.
6. Diferencia se debe a una sobreestimación presupuestaria de los intereses de la deuda externa.

a) Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado por el Congreso Nacional.

b) Presupuesto Final: corresponde al vigente al 31.12.2015.

c) Corresponde a la diferencia entre el Presupuesto Final y los Ingresos y Gastos Devengados.

Gráfico N°3 Indicadores financieros

Indicadores de Gestión Financiera							
Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo <sup>a</sup>			Avance <sup>b</sup> 2014 / 2013	Notas
			2013	2014	2015		
Comportamiento del Aporte Fiscal (AF)	AF Ley inicial / (AF Ley vigente - Políticas Presidenciales <sup>c</sup> )	%	83,67	83,2	83,26	100	
Comportamiento de los Ingresos Propios (IP)	[IP Ley inicial / IP devengados]	%	32,45	67,05	76,22	113	1
	[IP percibidos / IP devengados]	%	100	100	100	100	
	[IP percibidos / Ley inicial]	%	69,54	308,17	102,36	33,1	
Comportamiento de la Deuda Flotante (DF)	[DF/ Saldo final de caja]	%	46,68	7,29	36,03	494	2
	(DF + compromisos cierto no devengados) / (Saldo final de caja + ingresos devengados no percibidos)	%	60,52	7,29	47,11	646	3

**Notas:**

- 1.- El indicador revela mayores ingresos propios respecto 2014.
- 2.- El avance revela el efecto de ajuste al saldo final de caja 2015 efectuado por la Contraloría General de la República.
- 3.- El avance revela el efecto de ajuste al saldo final de caja 2015 efectuado por Contraloría General de la República.

a) Las cifras están expresadas en M\$ del año 2015. Los factores de actualización de las cifras de los años 2013 y 2014 son 1,0927 y 1,0435, respectivamente.

b) El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

c) Corresponde a Plan Fiscal, leyes especiales, y otras acciones instruidas por decisión presidencial.

Gráfico N°4 Fuente y uso de fondos

Análisis del Resultado Presupuestario 2015 <sup>a</sup>				
Código	Descripción	Saldo Inicial	Flujo Neto	Saldo Final
	<b>FUENTES Y USOS</b>	<b>251.797</b>	<b>96.197</b>	<b>347.994</b>
	<b>Carteras Netas</b>		<b>-190.092</b>	<b>-190.092</b>
115	Deudores presupuestarios			
215	Acreedores presupuestarios		-190.092	-190.092
	<b>Disponibilidad Neta</b>	<b>286.889</b>	<b>240.674</b>	<b>527.563</b>
111	Disponibilidades en moneda nacional	286.889	240.674	527.563
	<b>Extrapresupuestario neto</b>	<b>-35.092</b>	<b>45.615</b>	<b>10.523</b>
114	Anticipo y aplicación de fondos	26.400	28.954	55.354
119	Traspasos interdependencias		1.810	1.810
214	Depósitos a terceros	-35.130	-1.502	-36.632
216	Ajustes a disponibilidades	-26.362	18.163	-8.199
219	Traspasos interdependencias		-1.810	-1.810

a) Corresponde a ingresos devengados - gastos devengados.

8

DESAFÍOS 2016

## MANTENER ALTOS ESTÁNDARES EN LA DEFENSA Y REPRESENTACIÓN DE LOS INTERESES DEL ESTADO

Respecto de la defensa y representación judicial del interés fiscal, el Consejo de Defensa del Estado asume el desafío de mantener o superar los resultados judiciales que, en 2015, significaron un ahorro fiscal de US\$ 870 millones. De esta forma, se compromete a evitar el pago de 96% de los montos demandados al Fisco en causas civiles, penales e infraccionales que finalicen en el transcurso de 2016.

Se proyecta que se mantendrán vigentes alrededor 30 mil causas a cargo del Consejo de Defensa del Estado en 2016. Para concretar el desafío propuesto, el Organismo cuenta con una dotación aproximada de 180 abogados litigantes destinados en 17 procuradurías fiscales a lo largo del país, además de funcionarios dedicados a labores de gestión, apoyo técnico y administrativo.

Del presupuesto total asignado a la institución por M\$19.886.082, alrededor de M\$17.042.000 serán destinados a los principales productos estratégicos en el ámbito de la defensa judicial:

### •Defensa del patrimonio del Estado,

producto para el que se solicitó un presupuesto de M\$13.204.358, el que se empleará para defender y representar al Fisco en materias que afecten el interés patrimonial, logrando así evitar el pago de montos demandados al Estado; pagos en materia de transacciones judiciales; obtención de recuperación de los montos acordados en transacciones favorables al interés fiscal; y la obtención de, al menos, el 80% de los montos demandados por el Fisco.

### •Defensa en asuntos no patrimoniales del Estado,

producto para el que se solicitó un presupuesto de M\$3.838.014 y que se empleará para defender y representar al Fisco en materias que no tengan un carácter patrimonial, como recursos de protección; amparos económicos; acciones constitucionales; representación ante tribunales especiales en defensa del poder administrador del Estado; entre otras acciones. Para ello se estableció como meta la obtención de un 92% de sentencias favorables al interés fiscal.

## CONSOLIDAR EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL

Uno de los desafíos más relevantes para el año 2016 es concretar la implementación de las propuestas e iniciativas derivadas del rediseño de los procesos de negocio del CDE, construidas en el marco de su Programa de Modernización Institucional. Estos denominados procesos de negocio corresponden a todas las actividades relacionadas con el litigio, la gestión administrativa jurídica de las causas y el control de gestión.

El trabajo de implementación que se llevará a cabo se complementará con la propuesta de la consultoría de estructura organizacional iniciada en 2015, que integra los roles surgidos tras el rediseño de los procesos de negocio a una estructura capaz de sostener y hacer factible las modificaciones a las formas de trabajar.

Adicionalmente, en 2016 se proyecta la integración de los sistemas del Poder Judicial con el Sistema de Gestión de Causas del Consejo, herramienta que se utiliza para la gestión del área de negocio.





En cuanto a las herramientas informáticas para apoyo de los procesos de recursos humanos, el desafío será trabajar en pruebas de conceptos para los sistemas que utiliza el Consejo, además de verificar la factibilidad de implementar sistemas para esa área utilizados por la Contraloría General de la República y Presidencia.

Otro desafío en el ámbito de la modernización es completar la actualización de perfiles de cargo y determinar la dotación óptima para el Organismo, ambos productos correspondientes a la consultoría de estructura organizacional que se encuentra en desarrollo; así como la implementación de los productos propuestos por una consultoría de taxonomía y de gestión documental ya finalizada.

Para llevar a cabo estos objetivos, el Consejo prevé destinar aproximadamente US\$ 741.000 para el desarrollo e implementación de las iniciativas que serán puestas en marcha en 2016, recursos que provienen del préstamo realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) al Gobierno de Chile para la ejecución del Programa de Modernización Institucional del CDE.



## POTENCIAR EL ÁREA LABORAL Y PRESTAR ASESORÍA EN LA MATERIA A ORGANISMOS PÚBLICOS

El aumento progresivo de demandas laborales registrado durante los últimos tres años en contra de organismos del Estado, centralizados y descentralizados, ha evidenciado la necesidad de fortalecer el área en donde el Consejo canaliza este tipo de acciones a su cargo.

El aumento de la litigiosidad en esta materia ha generado una considerable recarga de trabajo para nuestros abogados litigantes en todo el país –quienes han debido absorber el creciente volumen de asuntos con la misma dotación–, a lo que se añade la necesidad de reforzar la estructura jurídica y orgánica con que se abordan este tipo de demandas, debido al cambio de paradigma que se ha generado al existir una atenuación de la carga probatoria a favor de los demandantes en los procedimientos laborales. Las condiciones descritas también han hecho imprescindible considerar un aumento de dotación para atender adecuadamente este tipo de causas.

Ante el cambio de escenario, el Consejo inició en 2015 un plan de asesorías en el ámbito laboral dirigidas a organismos públicos que así lo requieran, con el objetivo de dar a conocer las nuevas tendencias jurisprudenciales y capacitar a los abogados de las distintas reparticiones públicas con conocimientos en esta área, con una finalidad preventiva del litigio. Esta es una tarea que el CDE seguirá impulsando durante 2016.





## POTENCIAR IMAGEN Y POSICIONAMIENTO PÚBLICO

Consciente del derecho que la ciudadanía tiene de conocer la gestión y los resultados obtenidos por las instituciones públicas, el Consejo se propone potenciar acciones que permitan lograr un mayor posicionamiento del Organismo ante la opinión pública, los líderes de opinión, las organizaciones de la sociedad civil y los organismos de la administración del Estado; con el objetivo de acrecentar el conocimiento de su misión, funciones y competencias, para favorecer la transparencia de su gestión.

## FORTALECER EL RELACIONAMIENTO CON CLIENTES Y USUARIOS

Durante 2016 el Consejo continuará el trabajo iniciado en 2015 para mejorar ostensiblemente la calidad de las relaciones institucionales con los organismos que constituyen sus clientes y usuarios, avanzando en un marco de trabajo integrado que permita gestionar satisfactoriamente sus necesidades particulares, fortaleciendo canales de comunicación institucionales y permanentes, priorizando la suscripción de convenios o protocolos.

## FOCALIZAR EL DESARROLLO DE POLÍTICAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Este es un ámbito al que el Consejo proyecta dedicar especial interés durante 2016, con el objetivo de potenciar el desarrollo de políticas y buenas prácticas de gestión institucional que favorezcan condiciones que estimulen el mejoramiento continuo de las tareas y funciones de las personas que se desempeñan en el Organismo. Asimismo, buscará impulsar acciones e iniciativas que permitan destacar el positivo desempeño de los funcionarios y funcionarias.





**CUENTA PÚBLICA**  
**2015**

---

CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO