



Discurso de Cuenta Pública 2016
Presidente del Consejo de Defensa del Estado
Juan Ignacio Piña Rochefort

Jueves 2 de marzo de 2017

Pocos lugares pueden parecer más honrosos para dirigirse a una audiencia que la Cuenta Pública del Consejo de Defensa del Estado. Como otras veces se ha escuchado, rendir cuenta pone a un mandatario, en este caso, a la institución llamada a defender el patrimonio y los intereses del Estado, frente a su mandante para dar razón de sus acciones y resultados. Y eso es lo que nos convoca hoy. Pero no puede perderse de vista que el Estado y el Fisco no se defienden como un fin en sí mismo, sino como un medio de articulación del bien común. Y precisamente por eso nos ponemos de cara a los ciudadanos, porque son ellos los que se han dado el Estado para que cumpla ciertas funciones y lo han dotado de recursos y atribuciones. Esta cuenta se rinde a esa ciudadanía, que ha confiado a este servicio la protección judicial y extrajudicial del Fisco, no para resguardar un patrimonio afectado, si no para garantizar que ese Estado cuente con los recursos necesarios para cumplir sus fines.

Tener esto presente resulta fundamental, porque tal como definió Enrique Mac Iver en su famoso discurso en el Ateneo de Santiago en 1900 —tiempos post guerra civil mucho más turbulentos que los que corren—, la moralidad pública es el cumplimiento de su deber y de sus obligaciones por parte de los poderes públicos en el leal y completo desempeño de la función que le atribuye la Carta fundamental y las leyes. En otros términos, se trata de no conocer otra lealtad que no sea la función que la Constitución y las leyes le encomiendan. Y este Servicio puede dar cuenta sobrada de su compromiso.

Para tranquilidad de la audiencia, en esta oportunidad prescindiremos de un análisis detallado de los números e indicadores del Servicio. Todos ellos pueden encontrarse desagregados en nuestra página web y, someramente, en la



CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

Desde 1895 al servicio de Chile

presentación que ya hemos visto. Tampoco nos detendremos, como en años anteriores, en las contingencias jurisprudenciales que la experiencia de la litigación pública ha permitido identificar, salvo algunos puntos en que parece urgente poner la atención.

Sin embargo, cabe hacer alguna consideración a este respecto. Es evidente que los resultados del CDE siguen siendo uno de sus principales activos. Su eficacia en la defensa del patrimonio e intereses del Estado se ha mantenido en rangos significativos, tanto en la dimensión Fisco demandante (88%) como en la dimensión Fisco demandado (92%) y ello, incluso, ha alentado discusiones públicas que van desde la impropiidad de que un litigante tenga metas de éxito, hasta las razones que explicarían tasas de éxito tan considerables.

En primer lugar, la existencia de indicadores de gestión es una excelente práctica adoptada por el Estado y resulta muy conveniente que a los servicios públicos se nos escrute y evalúe –entre otros factores– por los resultados obtenidos. Sería muy extraño que a un órgano cuya función es asumir institucionalmente la litigación pública, no se le pida cuenta de sus resultados judiciales. Tampoco es correcto ni justo atribuirlos, como se ha sugerido alguna vez, a los privilegios procesales del Fisco. No sólo porque ellos no son estadísticamente significativos, sino porque la mayoría no benefician la litigación del Consejo de Defensa del Estado (en el caso de la consulta obligatoria de las sentencias desfavorables para el Fisco, no hemos podido pesquisar más de tres casos, por lo que estaríamos en condiciones de renunciar a tan significativo privilegio).

Sin embargo, sí deben sacarse lecciones de esta discusión, pues un análisis adecuado exigiría reparar en los bajísimos costos, por no decir inexistentes, que deben soportar hoy los litigantes temerarios que inician acciones infundadas o que aumentan desproporcionadamente sus pretensiones indemnizatorias. Demandas exorbitantes contra el Fisco, que luego terminan en sentencias de cuantías muy inferiores, explican relevantemente este resultado. Probablemente en el marco de la postergada Reforma Procesal Civil sería conveniente abordar este desafío.

Lo que no debe perderse de vista ni por un momento es que detrás de estos indicadores están sus casi 200 abogados litigantes a nivel nacional, sus políticas de capacitación y de gestión del conocimiento, las estrategias jurídicas definidas por abogados procuradores fiscales y la dirección de las causas de atención selectiva por parte de los consejeros, un apoyo técnico, administrativo y profesional con que cualquier estudio de abogados quisiera contar y, por sobre todo, el acervo forjado en sus 120 años de experiencia en la defensa fiscal.

Nos detendremos ahora en algunas cuestiones que resultan relevantes desde la perspectiva de la litigación pública.

I. La situación actual de las sanciones administrativas

Resulta muy preocupante la inconsistente comprensión, dentro del Estado y por parte de diversos organismos, de las sanciones administrativas y su función. Durante años, como es sabido, se entronizó la idea de la inmediata aplicación de las garantías penales al ámbito administrativo sancionador, si bien enfatizando que aquella aplicación debía realizarse con ciertos matices. Y ello tiene una orientación razonable pues la necesidad de limitación de la actividad sancionatoria estatal sin duda aconseja un cuidado relevante en materia de garantías.

Posteriormente, el año 2014, la Corte Suprema, en uno de los últimos episodios de reclamación del “caso Chispas”, volvió a entender las sanciones administrativas como un instrumento propio de Derecho administrativo, y fruto de un acto propiamente administrativo, por tanto sometido a sus reglas y muy especialmente a la presunción de legalidad como fijador del momento de su ejecutoriedad.

Sin embargo, recientemente el Tribunal Constitucional, en algunas de las aristas del llamado “caso Cascadas”, asimilando la sanción administrativa a la sanción penal consideró necesario aplicar el “principio de proporcionalidad”, afirmando que “la sanción trata de restituir los beneficios que causalmente se han



CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

Desde 1895 al servicio de Chile

generado por la infracción, y de aplicar la medida menos lesiva, bajo un criterio de intervención mínima en la dimensión de no afectación de la igualdad ante la ley, que requiere toda medida restrictiva”. De esta manera, el TC entiende que sancionar es algo excepcional, y que es posible regular sectorialmente la actividad económica imponiendo conductas obligatorias, pero entendiendo la sanción a su incumplimiento como una técnica de *ultima ratio*. Pero una *ultima ratio* aún más intensa que la que conocíamos, porque no es sólo la que posterga la sanción como última herramienta estatal, sino que, además, mandataría imponer la menor sanción posible.

Las consecuencias de esto son altamente complejas y proyectables. Primero, porque limitaciones de este tipo a la cuantía de las multas renuncian a cualquier efecto disuasivo en el futuro. Y si en algún lugar rige la teoría de la utilidad esperada que ya identificaba Bernoulli a fines del siglo XVIII para la toma de decisiones arriesgadas, es éste. La posibilidad de internalizar el costo de las multas en la operación económicamente ventajosa se transforma en un riesgo insoportable. Y así este es el caso en que la sanción se torna inútil, lo que al decir de Jakobs, jamás puede justificarse en un Estado secularizado.

En consecuencia, es urgente propender a un retorno al Derecho Administrativo en materia sancionatoria, realizando un análisis funcional de las principales herramientas administrativas y sin perder de vista que éstas deben producir un efecto preventivo de futuro. Y esto por las razones correctas y no por la mera codicia fiscal. No es el giro del Estado cobrar multas o imponer sanciones, el giro del Estado es hacer que los ciudadanos no cometan infracciones.

II. Las relaciones laborales en el Estado

Ya es un lugar común la afirmación de que en materia laboral se ha asentado una nueva tesis jurisprudencial, contraria a los intereses fiscales, que ha ido haciendo aplicable el estatuto de la contratación laboral privada a las relaciones funcionarias. El Consejo, superando lo que podría denominarse un “negacionismo inicial”, ha reorientado el enfoque de la defensa fiscal controvirtiendo los aspectos de fondo planteados en cada demanda –más allá



CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

Desde 1895 al servicio de Chile

de una defensa formal como era en un principio—, desvirtuándolos en base a una defensa jurídico sustantiva y/o a partir de los medios de prueba acompañados al proceso, logrando resultados favorables en numerosos casos.

Se ha promovido, asimismo, una defensa jurídica de tipo preventiva con los clientes del CDE, proveyéndoles información relevante e instándolos a revisar sus procedimientos internos, en orden a evitar exposición a escenarios judiciales adversos, e instándolos a mejorar la fluidez de su comunicación con este Consejo en el traspaso de la información suficiente y necesaria para su adecuada defensa en juicio. Adicionalmente, se ha explorado e instado por salidas alternativas, favorables al interés fiscal, en escenarios judiciales de proyección mayormente desfavorable.

En relación a fallos adversos o criterios aplicados por los tribunales que perjudicaron la defensa fiscal durante el último trienio, ha parecido relevante hacer presente lo siguiente:

1. Atendida la evolución jurisprudencial en sede de unificación de jurisprudencia, es posible advertir que se ha instalado la doctrina que acoge las demandas por tutela de derechos laborales de personas contratadas a honorarios y a contrata en la Administración Pública, con las consecuencias pecuniarias respecto del Fisco, que queda condenado al pago de indemnizaciones por años de servicio e, incluso, a indemnizaciones previsionales, como sanción por el incumplimiento de las obligaciones de este tipo.

2. Que, en materia de honorarios, tiene especial relevancia, sea que se sigan las demandas en procedimientos de aplicación general o de tutela de derechos, si la contratación se ha efectuado “fuera del marco legal que autoriza la contratación a honorarios”, puesto que en este caso los tribunales declararán que se dan los presupuestos legales en cuya virtud corresponde aplicar el Código del Trabajo.

3. En materia de funcionarios públicos a contrata cuyas resoluciones establecen la frase que indica que la contrata estará vigente “mientras sean necesarios sus servicios” el nuevo criterio aplicado por la Corte Suprema es que en la resolución debe indicarse la razón o fundamento del término de la contrata, lo que obliga al Estado a probar y justificar en el juicio el fundamento



CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

Desde 1895 al servicio de Chile

del término o no renovación de la misma. Si ello no se logra, se condena al Estado al pago de las indemnizaciones propias del procedimiento de tutela laboral. También hay fallos que, teniendo como fundamento el principio de la confianza legítima, han cuestionado el derecho a no renovar las contrata, obligando a la administración a pagar indemnizaciones por años de servicio. En ocasiones se ha obligado incluso a recontratar a funcionarios cuyas contrata habían expirado por el solo ministerio de la ley.

4. Que, en materia de subcontratación, la jurisprudencia se ha ido uniformando en el sentido de estimar la procedencia de aplicar el estatuto jurídico de la subcontratación y las consecuencias previstas en el artículo 183 A y siguientes del Código del Trabajo al Fisco, dada la amplitud del concepto “empresa”, siendo irrelevante el que la persona jurídica forme parte de la Administración o, lo que es lo mismo, tratando al Estado como empresa.

Es evidente que a partir de esta evolución jurisprudencial se ha ido “laboralizando” la relación de los funcionarios con el Estado. Ello ha acarreado un impacto ostensible para el erario fiscal y, muy especialmente, para este Servicio, que ha debido asumir un incremento de causas en los últimos años que van desde poco más de 500 en 2014, a casi mil en 2015 y 2016 y absorberlas con su dotación habitual. Y si desde un inicio habíamos sobrellevado esta carga de trabajo, tanto en los organismos centralizados como descentralizados, hemos tenido que comenzar a escrutar con extremo cuidado a estos últimos, rechazándolos cuando pueden procurarse su defensa. Ello no sólo incrementa los costos de litigación para el Fisco, sino que, además, arriesga que la solución de conflictos coyunturales pueda transformarse en jurisprudencia prospectiva adversa.

Indemnizaciones de perjuicios por parte del Fisco en casos de violaciones a los Derechos Humanos

Otra muestra del dinamismo jurisprudencial puede apreciarse en las causas sobre indemnizaciones por violaciones a los Derechos Humanos. Como es sabido, la Tercera Sala de la Excelentísima Corte Suprema se mantuvo invariablemente en la línea de emitir sentencias favorables al Fisco acogiendo la alegación de prescripción de las acciones civiles en contra del Fisco. En tanto, la Segunda Sala del referido Máximo Tribunal transitó alternadamente entre



CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

Desde 1895 al servicio de Chile

fallos que declaraban la incompetencia del tribunal y otros que rechazaban la excepción de prescripción y también la de pago, cuando esta última se fundaba en los beneficios percibidos al amparo de las leyes de reparación. No puede perderse de vista, sin embargo, que a pesar de la contradictoriedad procesal en estas causas, el Consejo ha operado como una verdadera bisagra, transigiéndolas cuando los montos acordados resultan consistentes con las indemnizaciones pagadas en el pasado y con las posibilidades del erario fiscal.

A partir de 2012, los integrantes de la Segunda Sala —lo que es coherente con una visión criminalista de la imprescriptibilidad— se alinearon en la tesis de la imprescriptibilidad sobre la base del sometimiento unitario del régimen de la acción penal por delito de lesa humanidad y su homónimo civil.

En 2015, al amparo de facultades administrativas del Poder Judicial, el Pleno de la Corte Suprema determinó una redistribución de las materias a cuyo conocimiento están abocadas las distintas Salas, decidiéndose el traslado a la Segunda Sala Penal de todos aquellos procesos que estuvieren vinculados con causas penales. Esto ha significado en la práctica que la totalidad de los procesos judiciales por violaciones a los Derechos Humanos quedasen radicados en la ya referida Segunda Sala, consolidándose el criterio adverso al interés fiscal. Sin duda, estos factores deberían alentar nuevamente la conformación de mesas que permitan solucionar legislativamente estas reparaciones, de modo de acotar la contingencia fiscal y proyectarla en el tiempo aplanando el gasto.

Mediación

El CDE comenzó a proporcionar el Servicio de mediación por daños en salud en 2005, junto con la entrada en vigencia de la Ley 19.966, que establece un Régimen de Garantías Explícitas en Salud.

Desde su implementación, y hasta diciembre de 2016, el CDE ha realizado 10.743 procedimientos de mediación en salud a lo largo del país.

La Unidad de Mediación del Organismo está constituida por un equipo multidisciplinario de profesionales y administrativos conformado por abogados,



CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

Desde 1895 al servicio de Chile

asistentes sociales, sociólogos, médicos y encargados de atención de público con amplios conocimientos en métodos de atención y resolución colaborativa de conflictos.

El CDE alcanzó en 2016 una tasa de acuerdo del 21,7%, respecto del total de mediaciones terminadas por decisión de ambas partes.

La evaluación del grado de satisfacción usuaria respecto del servicio proporcionado por el CDE el año pasado se realizó a través de una encuesta auto-administrada, distribuida en quince procuradurías fiscales del país. Su sistematización reveló un alto grado de satisfacción, ya que el servicio fue evaluado con nota 6,8 promedio. Ello da cuenta un intenso trabajo orientado a la satisfacción de los usuarios que no debe perder de vista que ellos, cuando acuden a una mediación suelen venir de traumáticas experiencias humanas vinculadas a la actividad sanitaria. La obtención de estos resultados da cuenta del acompañamiento serio y profesional que se hace por parte de nuestro equipo a estas personas.

Avances del CDE en materia de Transparencia Pasiva o Acceso a la Información Pública.

Éstos se pueden sintetizar en tres aspectos:

1. A partir de septiembre de 2014, el Consejo para la Transparencia reconoció el secreto profesional como causal de reserva de la información tratándose de actas de Consejo que incidan, tanto en causas en trámite como en causas terminadas, y resolvió rechazar amparos al derecho de acceso a la información. Lo anterior, en razón de haber sido declarado así, tanto por la Corte de Apelaciones de Santiago, como por la Corte Suprema, en reclamos de ilegalidad y recursos de queja interpuestos por el CDE.

2. Sin perjuicio de lo anterior, y a partir de un fallo de la Corte de Apelaciones de Santiago de abril de 2015, se logró uno de los más importantes avances en materia de reserva de información en base al secreto profesional de los abogados aplicado a un ente público. La Corte resolvió que, si bien los expedientes judiciales son públicos, las copias que puedan mantener los



CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

Desde 1895 al servicio de Chile

abogados de las partes litigantes –en este caso, del CDE– no tienen el mismo carácter, ya que constituyen documentos de trabajo que pueden tener relación con la estrategia de defensa desplegada en el respectivo juicio y, por lo tanto, están cubiertos por el secreto profesional y su divulgación puede afectar el derecho de defensa del Fisco. Lo anterior incluso respecto de causas concluidas. A partir de este fallo, el Consejo para la Transparencia hizo suya la tesis planteada por el CDE, por lo que en las decisiones posteriores sobre la misma materia ha rechazado los amparos deducidos por los particulares.

3. Gracias a estos importantes reconocimientos del secreto profesional como causal de reserva de la información, este Servicio no ha tenido que defender su postura mediante reclamos de ilegalidad, pasando de seis reclamos de ilegalidad en que debió intervenir durante el año 2014, a no tener ninguno durante los años 2015 y 2016, y, por ende, tampoco intervino en ningún recurso de queja.

Si las consideraciones anteriores dan cuenta de los asuntos relevantes de cara al Estado, corresponde ahora detenerse en lo que respecta a nuestro trabajo Interno.

Programa de Modernización Institucional

Tras cuatro años del inicio formal de sus funciones en 2012, el Programa de Modernización Institucional se ha iniciado la etapa de implementación. Ello ha exigido un trabajo mancomunado entre consultores y sus contrapartes en el Consejo que ha demandado tiempo, disposición y enorme dedicación de los equipos involucrados y de nuestras procuradurías fiscales a lo largo de todo el país.

Algunas de las consultorías realizadas son el rediseño de los procesos de negocio y de gestión de personas; acercamiento y gestión de clientes; gestión de cobranzas; taxonomía y gestión documental; gestión del cambio; estudio de costos; construcción de un propio *balanced scorecard*; análisis y propuesta para una nueva estructura organizacional e integración de sistemas con el Poder Judicial.

Si en 2015 el foco del Programa se centró, principalmente, en fortalecer la relación con usuarios y clientes del Servicio; mejorar la gestión documental y dar inicio a la implementación del rediseño de procesos asociados al trabajo de comités, así como al rediseño de procesos relacionados con la tramitación administrativa de causas de expropiaciones; en 2016 el esfuerzo medular se dirigió a la implementación de las propuestas del Programa en la Procuraduría Fiscal de Santiago, trabajo que continuó desarrollándose progresivamente a lo largo del año en las procuradurías fiscales de Punta Arenas, Iquique y Puerto Montt. A inicios de 2017, se inició la implementación en San Miguel y Valparaíso.

Detrás de esto hubo una decisión estratégica que consistió en hacer avanzar la implementación del programa al máximo, aun cuando no se contara con recursos adicionales para ello. El principal riesgo que corre un proceso de modernización es transformarse en un cúmulo de documentos con vocación de estantería. El desafío entonces, era comenzar a “hacerlo carne”, a transformarlo en cambios reales, haciendo uso de arrojo, buena voluntad, inquebrantable laboriosidad y mucha, pero mucha, creatividad. Y aquí se ha puesto a prueba la disposición y la vocación de nuestros funcionarios, cuyo compromiso —permítanme decirlo— ha sido impresionante. Les agradezco a todos ellos por su entusiasmo y disposición, y a los consejeros María Eugenia Manaud y Jaime Varela, que han trabajado fatigosamente y por largos años en el comité directivo del programa.

Tecnologías de la Información

Avanza integración con el Poder Judicial. Gracias al convenio de colaboración firmado entre el Poder Judicial y el Consejo de Defensa del Estado en 2015, el proceso de modernización institucional ha implementado la integración de sistemas entre ambos organismos. Desde el segundo semestre de 2016, un equipo integrado por la División de Defensa Estatal, el Subdepartamento de Informática y el Programa de Modernización Institucional trabajó en conjunto con un equipo del Poder Judicial para que el Sistema de Gestión de Causas del CDE se comunique con sus sistemas de tramitación, homologando la información que transita en ambos. Actualmente, y desde hace unos pocos



CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

Desde 1895 al servicio de Chile

días, ya podemos decir que nuestro sistema cuenta con toda la información emanada de la CAPJ.

Gestión del conocimiento

Proyecto de conservación de colección bibliográfica histórica del CDE

La biblioteca del Consejo de Defensa del Estado reúne cerca de doce mil ejemplares con contenido especializado en el ámbito jurídico. Su organización cumple con estándares internacionales de aplicación universal; ofrece acceso en línea a través de un catálogo online disponible en la página web institucional; atiende cerca de 857 consultas jurídicas anuales y otorga cerca de mil préstamos en el mismo período. Haciendo gala de más creatividad que recursos, pudimos ampliar la biblioteca para la mejor conservación de nuestro fondo bibliográfico.

La recientemente inaugurada “Colección Histórica Ada Luco” –en reconocimiento a la primera bibliotecaria del Servicio y quien trabajó durante 30 años en la formación de la actual biblioteca– está compuesta por cerca de mil volúmenes. Entre ellos destaca la valiosa colección “Memoria del Consejo de Defensa del Estado”, cuyo primer número data del año 1896. Conforman también esta colección histórica las “Leyes Anguita”, el “Boletín de las leyes”, la colección completa de la “Revista de Derecho y Jurisprudencia” y códigos históricos.

En la misma línea de fortalecimiento de nuestra gestión del conocimiento aumentamos nuestro presupuesto y oferta de capacitación y pudimos inaugurar la tan anhelada sala de capacitaciones completamente equipada para transmitir por video conferencia las capacitaciones a todas nuestras procuradurías fiscales.

Apoyo jurídico: informes en derecho

Un sostenido aumento en la elaboración de informes en derecho se concretó durante 2016, con la emisión de 57 informes sobre materias jurídicas específicas a requerimiento de los distintos comités, así como por propia iniciativa del Departamento de Estudios, cuya labor principal es proporcionar



CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

Desde 1895 al servicio de Chile

este tipo de asesoría técnica al Consejo. La cifra constituye un aumento de un 48% con relación a los informes elaborados en 2015, y de un 67% respecto de los informes generados en 2014.

Hace poco se sancionó la **Política de Comunicaciones**, que norma la relación institucional del Servicio con los medios de comunicación social, opinión pública y ciudadanía en general y establece las formas de proceder y orienta las decisiones en esta materia. En este marco también inauguramos hace unos días nuestro nuevo sitio web, con una gráfica más moderna, mejores accesos, capsulas informativas animadas y contenido actualizado.

Nuestras Personas

La eficiente gestión de los recursos humanos es fundamental en instituciones como las nuestras, que se soportan casi exclusivamente en las personas. Ellos son el activo más valioso que tenemos y nuestro mayor acervo de conocimiento y experiencia. Hemos hecho grandes esfuerzos durante los últimos años para institucionalizar los procesos relativos a las personas, tanto a nivel de políticas como de procedimientos, de modo de fomentar la transparencia y el mérito funcionario. Así, hemos desarrollado una Política de gestión de personas, un Procedimiento de reclutamiento y selección de personal, un Reglamento de gestión del desempeño, un Protocolo de conciliación familiar y laboral y un Procedimiento de prevención, denuncia e investigación y sanción del acoso sexual y del acoso laboral, entre otros.

Protocolo de conciliación personal, familiar y laboral

Hemos trabajado arduamente en el diseño e implementación del Programa de Conciliación Laboral y Familiar del CDE. Este consiste en un marco de trabajo que facilita el equilibrio entre la vida laboral y familiar de los funcionarios del Servicio; fomenta iniciativas que potencien la calidad de vida, desarrollo sin discriminación de género, estado civil y/o situación familiar; protección de la familia y su fortalecimiento; paternidad y maternidad responsable, entre otros aspectos.



CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

Desde 1895 al servicio de Chile

El programa incluye la medición sistemática de la percepción de los integrantes del Servicio respecto a la diversidad de medidas conciliatorias que se desarrollan. Se compromete a revisar anualmente beneficios, actividades de recreación e integración, programa de calidad de vida, flexibilidad laboral, carga de trabajo, entre otros.

La calidad del programa ha sido reconocida por la Dirección Nacional del Servicio Civil, por la coherencia en su desarrollo, nivel de formalización, participación funcionaria en su diseño y por contar con herramientas o instrumentos para su implementación y seguimiento.

Deuda pendiente en sistema de reconocimiento al desempeño.

Un tema pendiente, pero de suma trascendencia para este Consejo, es aquel que dice relación con sustituir el sistema de estímulo individual del personal, actualmente vigente, por un sistema de incentivo por desempeño colectivo, similar al de los demás organismos públicos.

El artículo 12 de la Ley Nº 19.646, vigente desde el año 1999, concede al personal de planta y a contrata del Consejo de Defensa del Estado una bonificación de estímulo por desempeño funcionario que corresponde sólo al 25% de los funcionarios de los estamentos de Directivos, Profesionales y Técnicos, con porcentajes de asignación decrecientes de acuerdo al grado, **excluyendo al personal perteneciente a los estamentos de Administrativos y Auxiliares**, lo que resulta altamente discriminatorio. Además, estadísticamente hemos comprobado que este bono lo reciben más hombres que mujeres, lo que solo contribuye a mantener una desigualdad de género en esta materia.

Conforme a lo anterior, el Consejo ha arribado a la convicción de que el sistema de estímulo al desempeño aplicable hoy en la Institución no aporta positivamente al desarrollo de principios que buscan promover el trabajo colaborativo, afectando el logro de objetivos en sus diferentes niveles y ámbitos, resultando perjudicial al clima interno de la organización. Por esta razón, hemos avanzado con la Dirección de Presupuesto y con SEGPRES en un proyecto que permita incorporar al Servicio en el sistema de incremento por



CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

Desde 1895 al servicio de Chile

desempeño colectivo, contenido en artículo 7º de la Ley Nº 19.553, que esperamos pueda ver la luz próximamente.

Mientras esto no ocurra nos hemos abocado a mejorar nuestro sistema de gestión del desempeño. Y, por ello, durante 2016 se formó una mesa de trabajo integrada por directivos, dirigentes de las asociaciones gremiales y delegados del personal representantes de distintos estamentos, tipo de funciones y ubicación geográfica.

El trabajo realizado permitió construir un diagnóstico compartido del proceso de gestión del desempeño en el Consejo, que ha propuesto, entre otras medidas, la reconfiguración de las actuales Juntas Calificadoras, y el establecimiento de nuevos plazos y mecanismos para registrar la retroalimentación. El trabajo desarrollado por las mesas permite al Consejo contar hoy con una propuesta preliminar para un nuevo reglamento de calificaciones, y un nuevo procedimiento de evaluación del desempeño, documentos que serán formalizados durante 2017. Agradezco el intenso trabajo de esta mesa y al consejero Juan Antonio Peribonio, que la integró como representante del Consejo.

Modificación Legal

Luego de un largo proceso se consiguió la anhelada reforma de nuestra Ley Orgánica, especialmente en lo que se refiere a la remoción de la limitación de los grados a los que podían acceder los profesionales no abogados. Casi como resabio atávico, la concepción inicial del Consejo de Defensa Fiscal como un grupo de abogados abocados a la defensa del Estado, siguió plasmado en nuestra Ley Orgánica, impidiendo que profesionales no abogados pudieran acceder a los grados más altos del Servicio. Superarlo implicó terminar con un doloroso obstáculo para la equidad interna y, como me tocó decir en su momento, que haya prosperado no puede explicarse por el tesón y los esfuerzos de un grupo de funcionarios o de un presidente, sino que se consiguió porque era “justo” y éste debe ser motivo de especial alegría.

Por último, este año 2016 se decidió dejar sin efecto el Oficio Circular 5385 de 2011, en la parte que imponía un límite de seis años a la permanencia a



CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

Desde 1895 al servicio de Chile

contrata de los técnicos procuradores y que había sido planteada en múltiples ocasiones por la asociación de funcionarios. Para ello, se dispuso de una mesa de trabajo formada por diversos estamentos, abogados consejeros, abogados procuradores fiscales, jefaturas, técnicos procuradores y asociaciones gremiales, que puso a disposición del Presidente —a modo de insumo para adoptar la decisión— su trabajo y sus conclusiones. Agradezco a la mesa completa y al consejero Daniel Martorell por su comprometido trabajo en este proceso.

Permítanme terminar con algunas reflexiones contingentes. No parece tener sentido eludir los últimos eventos que han tenido al Consejo durante semanas en la palestra pública de un modo fuertemente crítico y —permítanme decirlo— manifiestamente injusto.

Los resultados de este Servicio son elocuentes. Su independencia y compromiso con la función pública que se le ha encomendado no muestran una sola fisura y, cuando históricamente han podido tener lugar, nos hemos hecho cargo —aunque fuera doloroso— de ellas. En este mismo auditorio, en el Seminario que celebraba nuestros 120 años, el abogado Jorge Correa Sutil decía: “me parece que el Consejo de Defensa del Estado es una institución que puede sentirse orgullosa; al menos yo la miro con una enorme admiración y creo que su experiencia y las razones por las cuáles se ha conducido con profesionalismo debieran ser registradas en un libro, a ver si pudiéramos aprender cómo una institución se mantiene con tan buenos estándares”.

Es evidente que aún quedan muchos espacios de mejora en la eficiencia del Servicio, pero quedan muy pocos espacios en la eficacia, precisamente por sus altísimos estándares y resultados. Y esos indicadores se alcanzan con la forma que tiene el Consejo hoy, luego de una evolución de 120 años y de una última modificación estructural de su Ley Orgánica de 1993 y en cuya conformación legal ninguno de los que aquí estamos tuvo participación.

Cómo todo servicio del Estado, el CDE está abierto y comprometido con su modernización y ha dado muestras de ello durante los últimos cinco años con



CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

Desde 1895 al servicio de Chile

el programa del que ya hemos hablado, y que fue financiado por el BID y por el Estado de Chile. Es sano y conveniente que las instituciones se auto observen y se revisen, pero la discusión que de ello surja debe acometerse de un modo serio e institucional y no detonado por la contingencia ni por la opinión que legítimamente pueda tenerse de la forma de designación de los consejeros.

Hemos tenido un gran intercambio de experiencias internacionales con homólogos servicios del Reino Unido, Estados Unidos, Colombia y Brasil, y debe ponerse todo ese acervo de conocimiento a disposición para sostener un debate serio y en los cauces institucionales correctos, como corresponde a una preocupación de Estado. Luego, una discusión de esta naturaleza debería abordar desde los mecanismos de designación de los consejeros y la duración de sus cargos, hasta la dotación e infraestructura necesaria para responder a las nuevas necesidades judiciales, la participación del Consejo en la defensa internacional del Estado, tanto en materia patrimonial como en materias de Derechos Humanos, y un acotado etc. En muchas de estas discusiones seremos incumbentes y, por ello, ha de primar la prudencia y el recato, pero prescindir del Consejo es como no preguntarle por los síntomas al paciente.

No corresponde que el Consejo controvierta estas cuestiones en los medios de comunicación, ni que se haga cargo de comentaristas irresponsables —que llegaron a sugerir delirantemente el reemplazo completo del Servicio—, pero ello no significa que aspire a estar fuera del debate cuya sede debe ser rigurosamente institucional. Porque a veces las cosas por no dichas, se olvidan. Y a esta Institución no le regalan sus resultados. Esta es una institución en la que se trabaja y se trabaja mucho, con compromiso, con vocación de servicio público y, además, con mucho cariño. Desde nuestros consejeros a nuestros apreciados auxiliares.

Tampoco puede el Consejo, ni en el marco de esta discusión ni en ningún otro, verse influido por los intereses del sistema político, de cuyos vaivenes no es ni siquiera espectador. Que nadie se llame a error, el Consejo de Defensa del Estado no lo ha hecho nunca y no lo hará tampoco ahora. Nadie debe acostumbrarse nunca al buen funcionamiento de las instituciones, pues en ese momento dejan de cuidarse. Y como ha dicho Ferguson, las instituciones no son



CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO

Desde 1895 al servicio de Chile

capaces de cuidarse solas. Su custodia es deber de todos y, precisamente, son estos momentos en los que esos compromisos se ponen a prueba. Deben poder hacer su trabajo sin prisa, pero sin pausa, de modo que sus acciones estén perfecta y serenamente alineadas con el mandato que han recibido. Eso es lo que debe esperarse de ellas.

Agradezco a todos los funcionarios del CDE, a sus auxiliares, administrativos, técnicos, profesionales, abogados y a los consejeros por el apoyo leal durante estos años. Las diferencias de opinión y el cumplimiento de nuestros distintos roles nunca nublaron los objetivos comunes que a todos nos inspiran. Creo, sinceramente, que la forma de relación de las asociaciones de Abogados y de Funcionarios con el jefe de Servicio ha sido de las más estrechas y comprometidas que he conocido en el sector público. Como ya lo dije hace algunos meses, haber sido el 29º presidente del Consejo de Defensa del Estado ha sido el privilegio y el honor profesional más grande que he tenido en mi vida.

Espero sinceramente haber estado a la altura.

Muchas gracias.