



CONSEJO DE  
DEFENSA DEL  
ESTADO

# CUENTA PÚBLICA 2017

# ÍNDICE

<b>I. Palabras de la Presidente</b>	<b>3</b>	<b>IV. Resultados de la Gestión 2017</b>	<b>61</b>
<b>II. El Consejo de Defensa del Estado</b>	<b>6</b>	Breve mirada a los resultados	62
Organigrama	8	Defensa del patrimonio del Estado	64
Definiciones estratégicas	9	Defensa en asuntos no patrimoniales del Estado	69
Organización y competencias	11	Emisión de informes jurídicos, difusión de estudios y doctrinas	71
Distribución y dotación de personas	16	Mediación en salud pública	73
<b>III. Hitos de la Gestión 2017</b>	<b>20</b>	<b>V. Recursos Financieros 2017</b>	<b>74</b>
• <b>Primer ámbito priorizado: Gestión de excelencia en la defensa y representación de los intereses del Estado</b>	<b>22</b>	Resultados de la gestión financiera	76
1. Estrategia de Coordinación y prevención de conflictos jurídicos	23	Comportamiento presupuestario	77
- Coordinación Judicial	23	Indicadores financieros	79
- Coordinación Interregional	26	Fuente y uso de fondos	80
- Área de Auditoría Interna	27	Transferencias	81
2. Comunicación y coordinación con organismos requirentes y usuarios	28	Inversiones	82
3. Evaluación de de satisfacción de Servicios requirentes y usuarios	40	<b>VI. Desafíos 2018</b>	<b>83</b>
• <b>Segundo ámbito priorizado: Consolidación del proceso de modernización y fortalecimiento institucional</b>	<b>42</b>		
- Programa de Modernización Institucional	42		
- Gestión del Conocimiento	47		
• <b>Tercer ámbito priorizado: Gestión de personas e infraestructura institucional</b>	<b>53</b>		
- Gestión de personas	53		
- Infraestructura institucional	58		



I

**Palabras de la  
Presidente**



El Consejo de Defensa del Estado es la institución pública encargada de defender, asesorar y representar judicialmente los intereses patrimoniales y no patrimoniales del Estado. Está dotado por ley de autonomía y es un organismo esencialmente técnico, que tiene el mandato de actuar al margen de toda consideración ajena al interés público.

Mediante esta Cuenta Pública, el CDE pone a disposición de la ciudadanía el balance de su gestión 2017, a través de los resultados de sus indicadores, sus estadísticas y las acciones puestas en marcha en diferentes ámbitos para dar cumplimiento a los desafíos que como institución había comprometido el año anterior.

Como parte de los permanentes esfuerzos en el mejoramiento de su desempeño, el Consejo de Defensa del Estado se propuso tres prioridades o desafíos para 2017: mantener una gestión de excelencia en la

defensa y representación judicial del Estado; consolidar el proceso de modernización y fortalecimiento institucional; y desarrollar políticas y buenas prácticas en materia de gestión de personas e infraestructura.

Se trata de tres ámbitos cuyo desarrollo se viene trabajando de forma sostenida durante los últimos años y han sido abordados en diferentes niveles, en línea con las orientaciones propuestas por el Plan Estratégico y su Programa de Modernización Institucional.

En relación al primer desafío, para entender la magnitud de la responsabilidad del CDE, un dato: solo en 2017 nuestro organismo tuvo a su cargo 11 mil juicios activos(11.119), que involucraron una suma superior a los 21 mil millones de dólares (US\$ 21.230.960.550). Este monto representa el 7,3% del PIB del año pasado.

El equipo del CDE enfrenta diariamente este desafío con excelentes resultados. La eficacia de nuestro organismo se ha mantenido a lo largo del tiempo y 2017 no fue la excepción.

Precisamente, el CDE evitó el 94% de los pagos en los juicios civiles contra el Fisco terminados, lo que implicó un ahorro de US\$ 726 millones para el patrimonio público. En tanto, en los juicios del Fisco contra terceros, en el mismo período, el CDE logró que en el 76% de las causas se pagara la totalidad del monto demandado.

Respecto del segundo desafío, referido a la consolidación de su proceso de modernización y fortalecimiento institucional, en diez Procuradurías Fiscales se ha implementado exitosamente el rediseño de los procesos de litigio, soporte jurídico, control de gestión y la adecuación de nuevos roles y funciones en los equipos

de trabajo. Ello ha permitido estandarizar y distribuir la carga de trabajo en apoyo de la labor del Abogado Procurador Fiscal, así como permitir que los abogados que conforman cada equipo no destinen su tiempo a obligaciones distintas de su función principal: el litigio.

El Programa de Modernización Institucional es el más importante y consistente esfuerzo emprendido desde la creación del Consejo de Defensa del Estado, cuyo propósito es fortalecer sus capacidades técnicas para una defensa legal de los intereses del Estado que permita mantener y acrecentar elevados estándares judiciales.

No obstante el positivo impacto que estas iniciativas pueden demostrar, destaco también aquellas acciones que, en el camino señalado, han conquistado espacios para hacer más eficiente la gestión del Consejo. Por ejemplo, el esfuerzo puesto por los equipos de las Procuradurías Fiscales a lo largo del país para fortalecer la coordinación y comunicación con los servicios que representan ante tribunales; proporcionándoles, además, herramientas de justicia preventiva, y apoyando, en la medida de lo posible, a servicios descentralizados cuando lo han requerido, no obstante éstos pueden asumir su representación de manera independiente.

Por último, el mejor desempeño, calidad de vida y desarrollo de las personas que trabajan en el Consejo constituyen importantes objetivos que nos hemos propuesto alcanzar durante los últimos años. El tercer desafío o ámbito que priorizamos se encaminó en esa línea, mediante distintas acciones en el área de la gestión de personas que, poco a poco, han permitido acortar brechas y generar mejores condiciones para nuestros funcionarios.

Otro aspecto que el Consejo requiere mejorar es la débil noción que la ciudadanía tiene respecto del significado de la labor que la ley le ha confiado para el resguardo de

los intereses del Estado. Ello puede explicarse, quizás, en razón de las claras restricciones a la publicidad de sus actos (aunque no de sus decisiones); su carácter estrictamente técnico y su prescindencia política; una excesiva sobriedad que el peso de sus 122 años de trayectoria ha heredado a quienes en él nos desempeñamos; u otras consideraciones.

Cualquiera sea el motivo, hoy resulta sumamente relevante lograr que la importancia de su labor sea comprendida en su real magnitud. Esta se concreta en la custodia eficiente de los intereses del Estado y del Fisco de Chile; en la defensa tenaz de sus instituciones y organismos; en el riguroso estudio de los múltiples factores que la construcción de sus estrategias deben considerar para hacer frente a la complejización del litigio; o en el porfiado compromiso de sus funcionarios, que entienden la responsabilidad que su trabajo conlleva: contribuir al desarrollo y ejecución de las políticas públicas determinadas por las autoridades correspondientes, especialmente en beneficio de los más débiles, que son quienes más dependen de ellas.

La presente Cuenta Pública representa un ejercicio de transparencia dispuesto por la ley, que el CDE aprovecha para comunicar su labor a la ciudadanía y ofrecer un espacio de diálogo, a través de su sitio [www.cde.cl](http://www.cde.cl), para que las personas puedan hacer llegar sus comentarios, consultas o inquietudes respecto de su misión y el desempeño de su labor.



---

María Eugenia Manaud Tapia  
Presidenta  
Consejo de Defensa del Estado



# II

**El Consejo de  
Defensa del  
Estado**

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

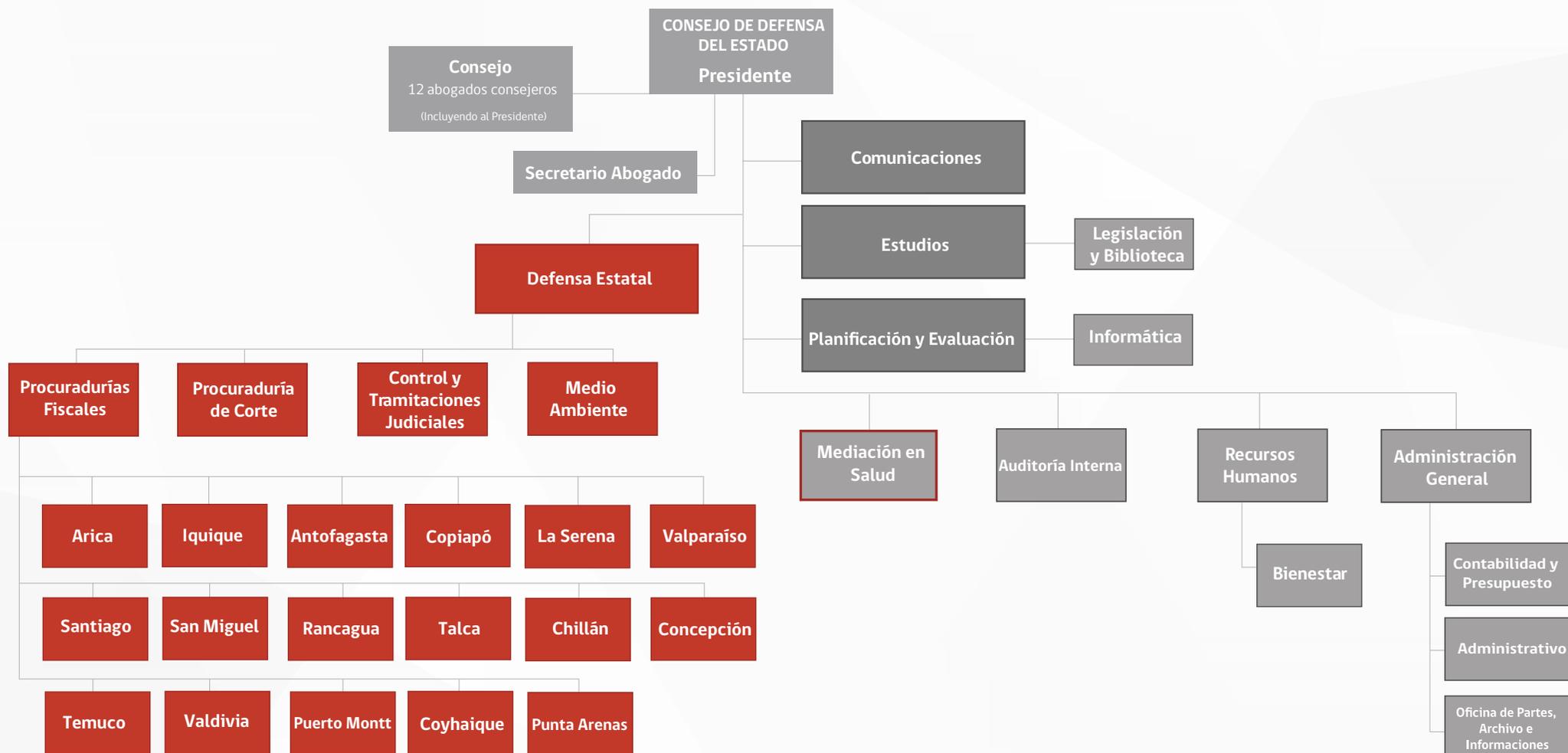
Su Ley Orgánica se encuentra establecida por el Decreto con Fuerza de Ley N° 1, de 28 de julio de 1993, del Ministerio de Hacienda, publicado en el Diario Oficial de 7 de agosto del mismo año.

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. Ello incluye el ejercicio de las acciones 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.

El Consejo de Defensa del Estado además proporciona el servicio de mediación en salud, a partir de la entrada en vigencia de la ley 19.966, en 2005. La mediación constituye un método alternativo de solución de controversias entre pacientes y/o sus familiares con directivos y/o funcionarios de establecimientos de la red pública asistencial, con motivo de un daño en salud, necesaria, además, para el eventual ejercicio de la acción civil de indemnización de perjuicios.



# ORGANIGRAMA



Áreas de litigio
  Áreas estratégicas
  Áreas de apoyo
  Área de mediación

# DEFINICIONES ESTRATÉGICAS 2017



## Visión

“El Consejo de Defensa del Estado logrará ser una institución de excelencia, reconocida por su prestigio profesional, que actúa proactivamente en la defensa judicial de los intereses del Estado y en la mediación por daños en salud, proyectándose como un actor relevante en los ámbitos de su competencia, contribuyendo al fortalecimiento y desarrollo de la institucionalidad jurídica del país”.



## Valores institucionales



## Misión

“Asesorar, defender y representar los intereses patrimoniales y no patrimoniales del Estado de Chile y sus organismos, tanto a través del ejercicio de acciones y defensas judiciales como extrajudiciales”.

**Independencia:** El CDE es un organismo técnico e independiente, condiciones establecidas en la Ley Orgánica que lo crea y rige. En ese sentido, la Institución debe velar siempre por el interés del Estado por sobre cualquier interés particular, personal o de grupos.

**Excelencia:** El CDE tiene la misión de defender los intereses del Estado de Chile. Está dentro de la cultura de la Institución el compromiso en cuanto esta labor se debe realizar con excelencia, manteniendo altos estándares de calidad y eficacia, de manera de mantener uno de sus principales activos, el prestigio y reconocimiento público.

**Compromiso:** No sería posible sostener los valores señalados si no se contara con funcionarios plenamente comprometidos con el servicio público, con un fuerte sentido de pertenencia institucional y permanente disposición a cumplir las responsabilidades contraídas.

**Probidad:** Sostener en el tiempo los valores institucionales sin un adecuado comportamiento de sus funcionarios en el ejercicio de sus cargos no sería factible. De esta forma, la probidad funcionaria constituye un valor fundamental irrenunciable en una institución que defiende los intereses del Estado y persigue actos de corrupción.

**Colaboración:** En el CDE se aspira a trabajar colaborativamente para el cumplimiento de las funciones que se le han encomendado. Al hacerlo de esta forma, es posible lograr mejores resultados, lo que se traduce en un mejor clima institucional.

## ÁREAS DE ACCIÓN

- 1 **Defensa del patrimonio del Estado:** Juicios patrocinados por el CDE en las materias que afecten el interés patrimonial del Estado, principalmente acciones de indemnización de perjuicios, reclamaciones sobre montos de consignación por expropiación, juicios laborales, recuperación de bienes, entre otros.
- 2 **Defensa y representación en juicios no patrimoniales:** Ejercicio de la acción penal, tratándose de delitos cometidos en el desempeño de sus funciones o empleos por funcionarios públicos o empleados de organismos del Estado, de la administración del Estado, de los gobiernos regionales, de las municipalidades o de las instituciones o servicios descentralizados funcional o territorialmente, o que provoquen daño al patrimonio público.
- 3 **Defensa de políticas públicas:** Defensa de los recursos de protección, amparo económico, rechazo o sostenimiento de nulidades de derecho público y otras acciones en causas contencioso administrativas, que afecten las decisiones del Ejecutivo e, incluso, Legislativo.
- 4 **Representación en acciones constitucionales y ante tribunales especiales en defensa del poder administrador del Estado:** Recursos de inaplicabilidad, error judicial, acciones en materia del Tribunal de Libre Competencia y reclamos ante el Tribunal de Contratación Pública.
- 5 **Emisión de informes jurídicos:** Informes en derecho, dictámenes, informes de cumplimiento de sentencias; y visación, en lo jurídico, de actos administrativos emanados de autoridad competente.
- 6 **Estudios, difusión de doctrinas y servicios de biblioteca:** Distribución y disposición de documentos, bases de datos e información relevante en apoyo de las labores de los abogados y usuarios del Servicio.

- 7 **Mediación por daños en contra de prestadores institucionales públicos de salud:** Mediación prejudicial en materias relacionadas con daños en salud ocurridos en el sistema de salud público, con motivo de una prestación asistencial.
- 8 **Programa de Modernización Institucional:** Conjunto de proyectos destinados a actualizar la gestión de procesos de trabajo con el fin de lograr una defensa legal de los intereses del Estado chileno crecientemente efectiva, a través de la ejecución de tres áreas o focos de mejoramiento:
  - Gestión estratégica y del conocimiento
  - Reingeniería de procesos sustantivos
  - Reingeniería de procesos de apoyo

## ORGANISMOS A LOS QUE REPRESENTA

- |   |                            |   |  |
|---|----------------------------|---|--|
|    | Presidente de la República |    | Servicios descentralizados –cuando así lo acuerda el Consejo– y entidades privadas con participación estatal mayoritaria |
|  | Poder Legislativo          |  | Usuarios y establecimientos del sistema público de salud   |
|  | Poder Judicial             |  | Ministerios y servicios centralizados  |

## ORGANIZACIÓN Y COMPETENCIAS

El Consejo de Defensa del Estado está constituido como un órgano dotado de plena autonomía técnica, cuyo mandato es actuar al margen de toda consideración ajena al interés público. Para el cumplimiento de sus objetivos, se organiza en torno a un cuerpo colegiado conformado por doce Abogados Consejeros, de los cuales, uno ejerce como Presidente y jefe del 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, renovable.

**La abogada María Eugenia Manaud Tapia ejerce desde el 12 de marzo de 2017 la presidencia del CDE y es la Presidente N°30 en la historia de la Institución.**

Los Abogados Consejeros en ejercicio son, además de la Presidente y en orden de antigüedad en el cargo, Clara Szczaranski Cerda; Carlos Mackenney Urzúa; Paulina Veloso Valenzuela; Rodrigo Quintana Meléndez; María Inés Horvitz Lennon; Ana María Hübner Guzmán; Jaime Varela Aguirre, Daniel Martorell Correa, Juan Antonio Peribonio Poduje, Javiera Blanco Suárez y Raúl Letelier Wartenberg.

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

### Abogados Consejeros



María Eugenia Manaud Tapia  
**Presidente**



Clara Szczaranski Cerda



Paulina Veloso Valenzuela



Carlos Mackenney Urzúa



Rodrigo Quintana Meléndez



María Inés Horvitz Lennon



Ana María Hübner Guzmán



Jaime Varela Aguirre



Daniel Martorell Correa



Juan Antonio Peribonio Poduje



Javiera Blanco Suárez



Raúl Letelier Wartenberg

## COMITÉS

Para su correcto funcionamiento, el Consejo distribuye los asuntos a su cargo en comités especializados en las áreas Contenciosa Administrativa, Civil, Penal, Laboral y Medioambiental, los que sesionan semanalmente y están integrados por tres Abogados Consejeros, de los cuales uno ejerce como presidente.

Los comités también celebran sesiones semanales: los días lunes el Comité Contencioso Administrativo; los días miércoles los Comités Civil y Laboral Medioambiental y los días jueves, el Comité Penal. Utilizando el formato de videoconferencia, abogados de distintas procuradurías fiscales del país y, presencialmente, de Santiago y de San Miguel, dan cuenta a los distintos Comités el estado de los asuntos o causas que les han sido asignadas, de quienes reciben las instrucciones de defensa y lineamientos jurídicos que deben ser aplicados en cada caso.



Comité Penal



Comité Laboral Medioambiental



Comité Contencioso Administrativo



Comité Civil

## 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 ellas y, todos aquellos que cumplen con ciertos criterios establecidos en instructivos internos, son presentados ante los Comités, quienes establecen las estrategias judiciales que serán aplicadas en regiones.

Los abogados procuradores fiscales en ejercicio son: Ana María Cortés Espejo, 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; Ruth Israel López, en Santiago; Marcelo Chandía Peña, en San Miguel; Lya 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.



## UNIDADES DE NEGOCIO, ESTRATÉGICAS Y DE APOYO

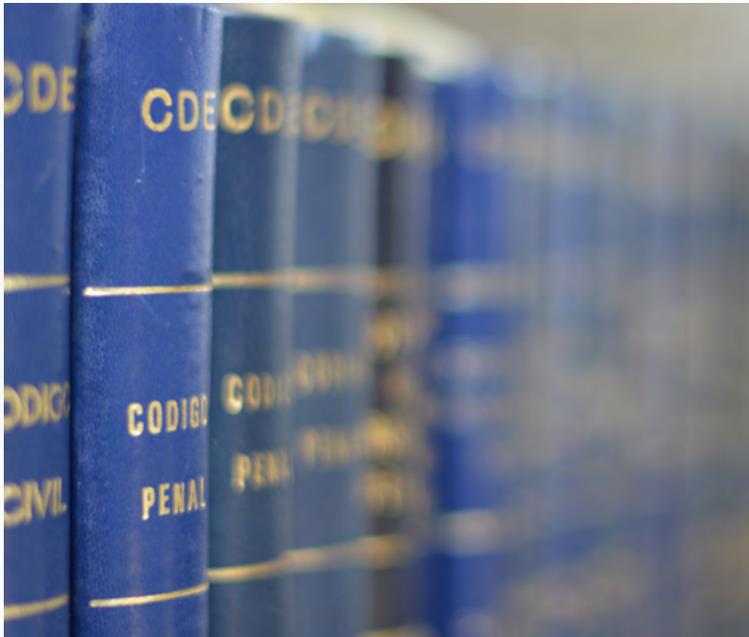
Dada su naturaleza, el Consejo se conforma principalmente por abogados litigantes y abogados asesores especializados en las distintas materias que la representación y defensa patrimonial de los intereses del Estado requiere. Apoyan esta labor profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares distribuidos en unidades de litigio, estratégicas y de apoyo. La principal unidad del área de litigio es la División de Defensa Estatal, de quien dependen las 17 procuradurías fiscales distribuidas a lo largo del país; el Departamento de Control y Tramitaciones Judiciales; la Procuraduría de Corte y Tribunales Superiores y la Unidad de Medio Ambiente.

La Jefa de la División de Defensa Estatal es Mariana Valenzuela Cruz.

El área estratégica está compuesta por el Departamento de Estudios, el Subdepartamento de Planificación y Evaluación y la Unidad de Comunicaciones.

El área de apoyo, en tanto, está formada por la Unidad de Auditoría Interna; el Subdepartamento de Legislación y Biblioteca; el Departamento de Administración General; el Subdepartamento de Recursos Humanos; el Subdepartamento de Contabilidad y Presupuestos; el Subdepartamento Administrativo; el Subdepartamento de Informática; el Servicio de Bienestar y la Oficina de Partes, Archivo General e Informaciones.

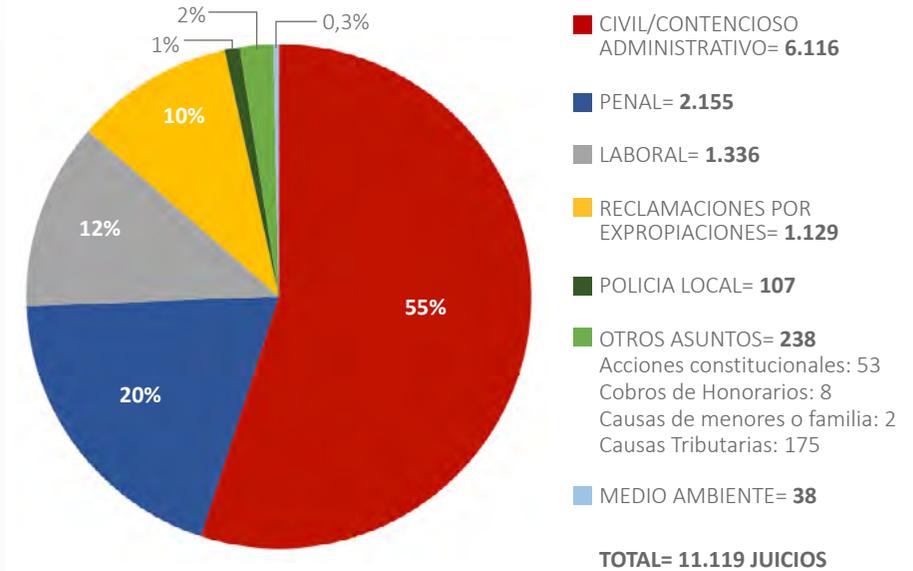
Completa la estructura orgánica la Unidad de Mediación en salud.



## DISTRIBUCIÓN DE ASUNTOS POR MATERIA



11.119 juicios involucran cuantías por **US\$ 21.230.960.550** equivalente a un **7,3% del PIB 2017** (valor dólar observado al 29.12.2017= \$615,22)



### Consideraciones generales:

- El total de "Asuntos Activos" corresponde al universo de asuntos vigentes en el Sistema de Gestión de Causas del CDE al 31 de diciembre de 2017. No se consideran en este universo causas reactivadas, bajas administrativas, exhortos y recursos de apelación.
- "Juicios" corresponde a asuntos de jurisdicción contenciosa que actualmente se tramitan en tribunales.
- "Asuntos Judiciales no Contenciosos" considera las materias de jurisdicción voluntaria, como las consignaciones voluntarias por expropiaciones y causas civiles voluntarias.
- "Gestiones Extrajudiciales" corresponde a cobranzas extrajudiciales inferiores a UF 200 y asuntos en etapa de estudio de inicio de acciones.

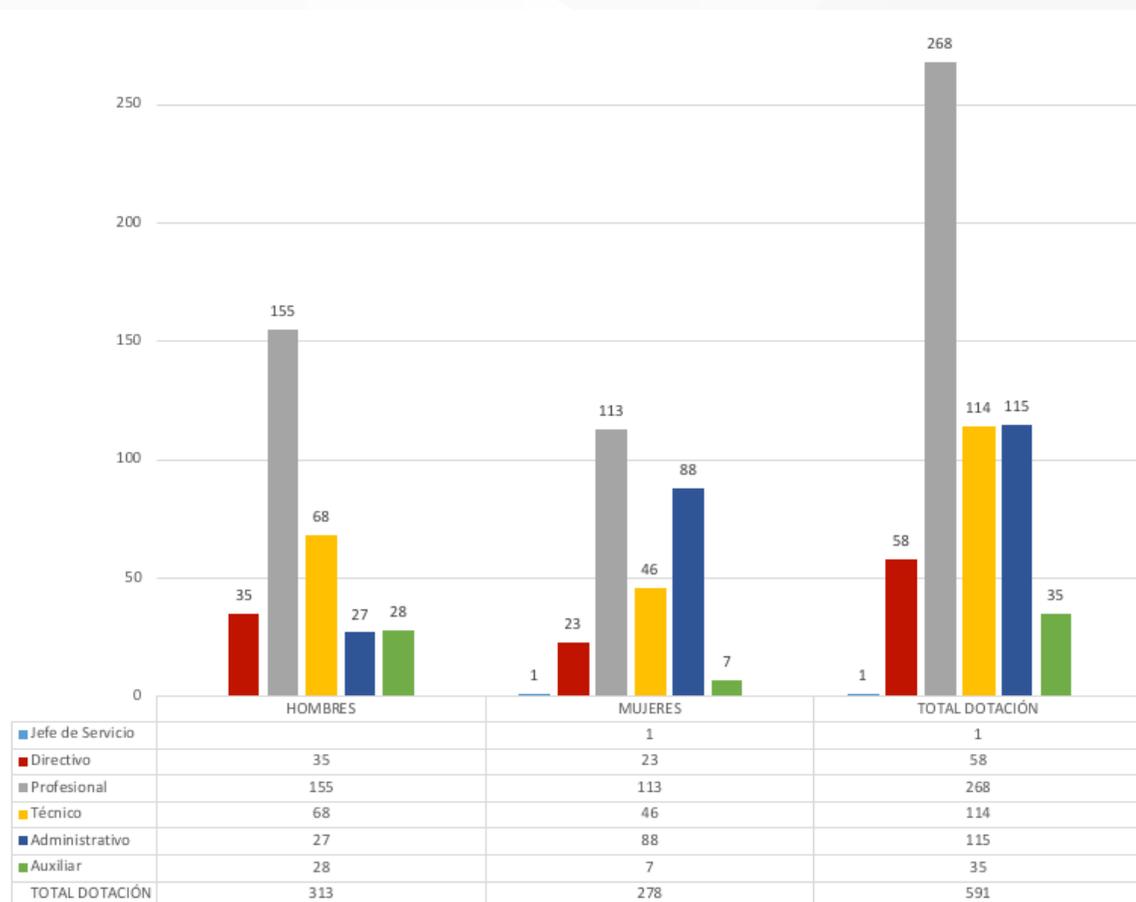
# DISTRIBUCIÓN Y DOTACIÓN DE PERSONAS 2017

## DISTRIBUCIÓN NACIONAL DE LA DOTACIÓN POR REGIÓN

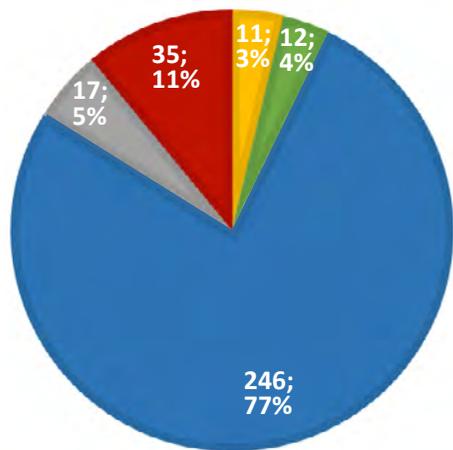
Región	Dotación
Región de Arica y Parinacota	10
Región de Tarapacá	14
Región de Antofagasta	12
Región de Atacama	7
Región de Coquimbo	14
Región de Valparaíso	41
Región Metropolitana	373
Región del Libertador Bernardo O'Higgins	14
Región del Maule	21
Región del Biobío	33
Región de La Araucanía	15
Región de Los Ríos	10
Región de Los Lagos	13
Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	6
Región de Punta Arenas y la Antártica Chilena	8
<b>Total nacional <sup>1</sup></b>	<b>591</b>

<sup>1</sup> La dotación detallada incluye a los suplentes por cargo vacante y ausencia de titular, excluye a reemplazos y honorarios.

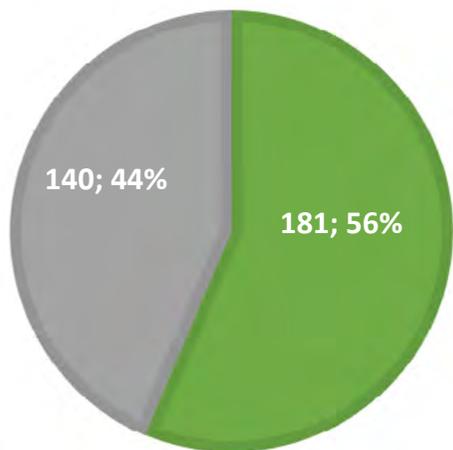
## DISTRIBUCIÓN DE LA DOTACIÓN POR ESTAMENTO Y GÉNERO



## DISTRIBUCIÓN DE ABOGADOS A NIVEL NACIONAL

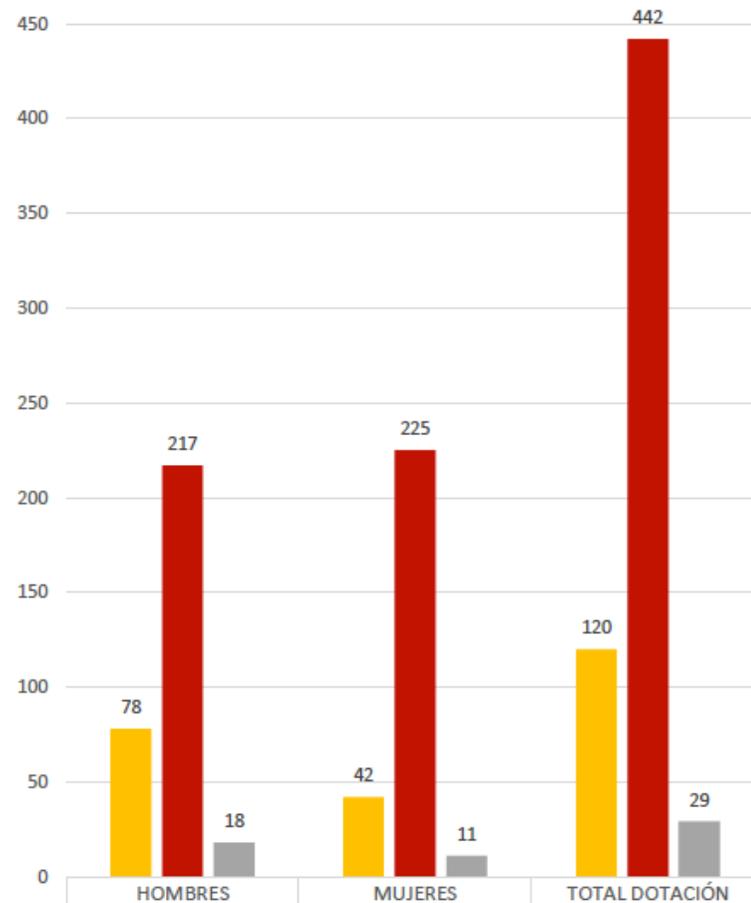


- ABOGADOS CONSEJEROS (INCLUYE PRESIDENTE)
- ABOGADOS LITIGANTES; ABOGADOS ENCARGADOS, COORDINADORES, ASISTENTES O ASESORES; MEDIADORES; JEFE DE GABINETE
- ABOGADOS PROCURADORES FISCALES
- ABOGADOS JEFES DE DIVISIONES, DEPARTAMENTOS Y SUBDEPARTAMENTOS
- OTROS ABOGADOS DE LAS UNIDADES DE APOYO



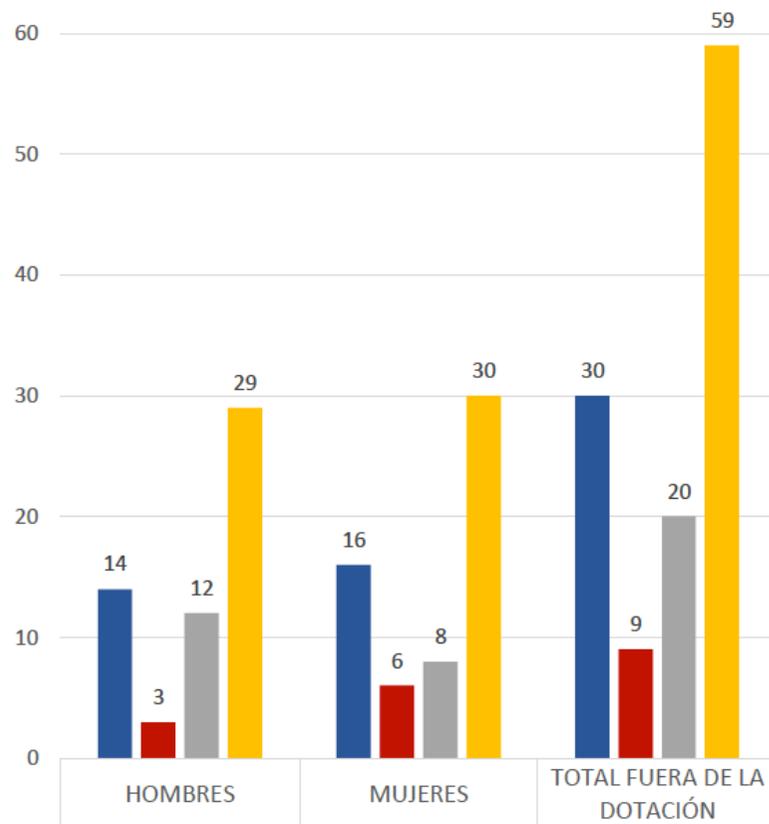
- ABOGADOS LITIGANTES
- ABOGADOS ÁREAS ESTRATÉGICAS, DE APOYO Y MEDIACIÓN

## DISTRIBUCIÓN EFECTIVA POR TIPO DE CONTRATO



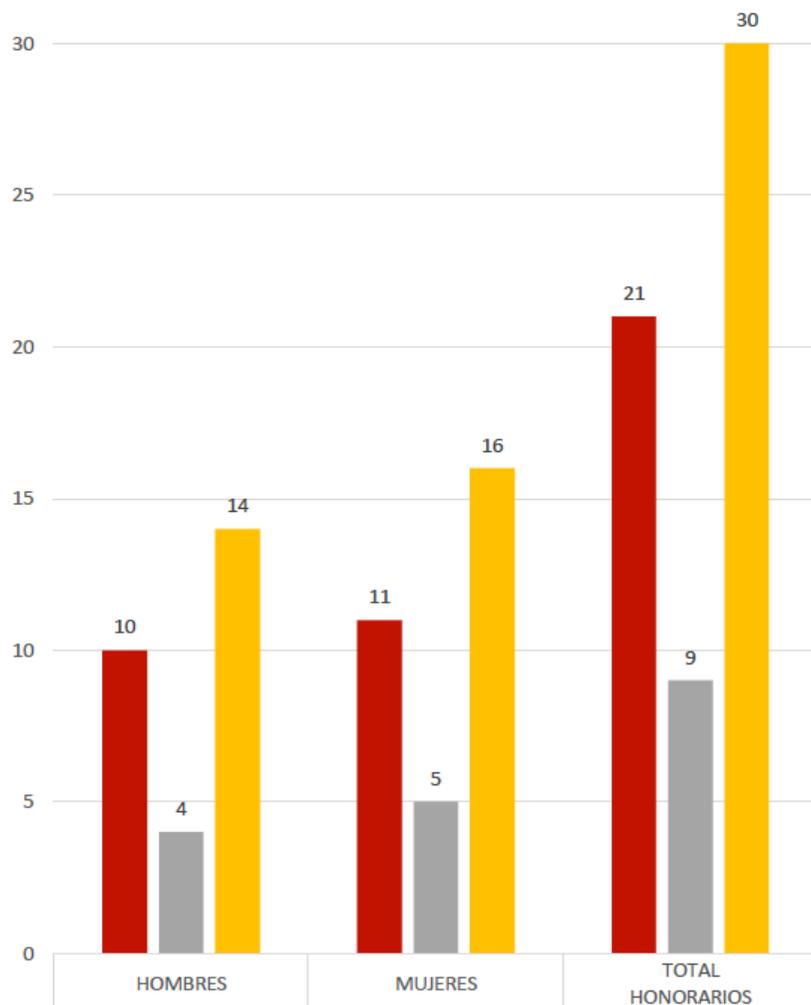
TIPO DE CONTRATO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL DOTACIÓN
PLANTAS	78	42	120
CONTRATAS	217	225	442
SUPLENTES	18	11	29

## PERSONAL FUERA DE DOTACIÓN POR TIPO DE CONTRATO

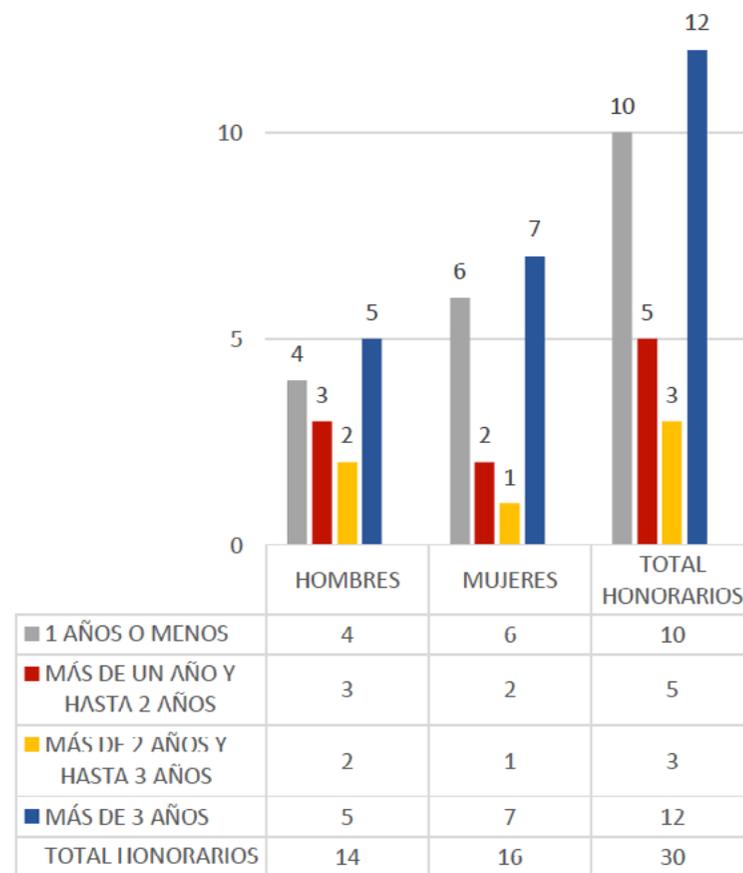


■ HONORARIOS	14	16	30
■ REEMPLAZOS	3	6	9
■ SUPLENTE	12	8	20
■ TOTAL FUERA DE LA DOTACIÓN	29	30	59

## PERSONAL A HONORARIOS SEGÚN GÉNERO Y FUNCIÓN DESEMPEÑADA



## PERSONAL A HONORARIOS SEGÚN GÉNERO Y PERMANENCIA EN EL SERVICIO





# III

**Hitos de la  
gestión 2017**

El Consejo de Defensa del Estado concretó en 2017 acciones e iniciativas en distintos ámbitos de su labor, con el propósito de mantener una gestión de excelencia en la defensa y representación de los intereses del Estado, consolidar el proceso de modernización y fortalecimiento institucional, además de desarrollar políticas y buenas prácticas en materia de gestión de personas e infraestructura.

La priorización de estos tres ámbitos fue declarada en la Cuenta Pública anterior, en concordancia con las áreas de desarrollo relevadas en el Plan Estratégico, el presupuesto institucional y el Programa de Modernización implementado por el Consejo durante los últimos seis años.

Este capítulo da cuenta del estado de cumplimiento de los desafíos mencionados y de las metas de mejoramiento de la gestión PMG que el Consejo se había propuesto para dos de los principales indicadores de su gestión: un 93% de cumplimiento para los pagos evitados al Fisco cuando es demandado en juicios civiles, y un 83% de cumplimiento para los pagos obtenidos por el Fisco, cuando éste actúa como demandante.

Además, comprometió un punto porcentual más que lo alcanzado en 2016 como meta para el indicador que mide el porcentaje de acuerdos de reparación en mediaciones asociadas a prestadores públicos de salud.

Estado de cumplimiento indicadores comprometidos			
Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento 2016	Porcentaje de cumplimiento comprometido para 2017	Porcentaje de cumplimiento obtenido en 2017
“Porcentaje de pagos evitados al Fisco demandado en juicios civiles en el año t, respecto de los montos demandados en causas civiles en el año t” <sup>1</sup>	92%	93%	94% ✓
“Porcentaje de pagos obtenidos por el Fisco demandante, respecto del total de montos obtenidos por el Fisco”	88%	83%	85% ✓
“Porcentaje de casos con acuerdo de reparación en mediaciones asociadas a los prestadores públicos de salud”	22%	22%	24% ✓

<sup>1</sup> Este indicador mide la diferencia entre el total de la cuantía demandada y el monto ejecutoriado para todas las causas terminadas durante el año. Se consideran aquellas causas en que el Fisco es demandado civilmente y que son finalizadas por abandono del procedimiento, sentencia o transacción. Se excluyen expresamente de esta medición las causas de cobro de honorarios y de Policía Local, en consideración a su baja cuantía. Además, se excluyen servidumbres mineras, reclamaciones tributarias y toda acción civil en un juicio penal del antiguo sistema, en consideración al carácter específico de dichas materias.

## EL 1<sup>er</sup> ÁMBITO PRIORIZADO:

**“Mantener una gestión de excelencia en la defensa y representación de los intereses del Estado, con foco en los servicios requirentes y usuarios”**

### Se abordó en base a tres compromisos:

- 1 Desarrollo de una estrategia de coordinación y prevención de conflictos jurídicos, aplicando instrumentos de justicia preventiva con servicios públicos.
- 2 Iniciativas para potenciar el relacionamiento entre el CDE, organismos requirentes y sus usuarios, con el propósito de mejorar la coordinación necesaria para elaborar las defensas.
- 3 Desarrollo y consolidación de un alto nivel de satisfacción de usuarios y servicios requirentes.



Fuente: Poder Judicial

# 1. DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE COORDINACIÓN Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS JURÍDICOS

Durante 2017, el Consejo de Defensa del Estado continuó implementando con positivos resultados un esquema especial de trabajo para la definición y organización de sus estrategias jurídicas.

## Coordinación Judicial

La estrategia de *Coordinación Judicial* es un ejemplo de esta nueva forma de organización que se comenzó a desarrollar hace un par de años, coordinada desde la División de Defensa Estatal. Se trata de una labor de valor estratégico para el tratamiento eficaz y oportuno de asuntos y juicios relacionados, en que intervienen varias procuradurías fiscales (causas de *Coordinación Interregional*) o cuyas características hacen necesaria la conformación de un equipo de trabajo liderado por un Abogado Consejero, ya sea porque se trata de juicios de alta complejidad o de impacto público (*Causas de Atención Especialísima*).

Desde su inicio, esta estrategia de trabajo ha sido aplicada de forma exponencial por el Consejo. A comienzos de 2017 se aprobó un *Protocolo de Coordinación Judicial*, documento que formalizó este esquema de trabajo, que posibilita aunar los esfuerzos independientes de cada Procuraduría Fiscal ante la existencia de juicios relacionados; evitar duplicidades; replicar de manera oportuna estrategias y experiencias eficaces y aprovechar todo tipo de colaboración que pueda aportar el trabajo conjunto, promoviendo el mutuo aprendizaje.

Mediante la revisión coordinada de juicios por parte de un equipo especializado de abogados, dirigido por un Abogado Consejero, esta organización también contribuye a las comunicaciones interinstitucionales con otros organismos públicos involucrados.

Durante el año pasado, los juicios que obtuvieron calificación de Causas de Atención Especialísima fueron abordados mediante la estrategia de Coordinación Judicial.

En el marco de la investigación penal por apropiación indebida contra la Fundación Cema Chile, el acuerdo que permitió concretar la transferencia al Fisco de 84 inmuebles, avaluados en una suma aproximada de 6.500 millones de pesos, y la obligación de donar a instituciones de beneficencia otros 24 inmuebles de origen particular, cuyo avalúo fiscal alcanzó los 1.170 millones de pesos, es el corolario de una gestión eficaz emprendida coordinadamente por los Comités Penal y Civil del Organismo; y estuvo a cargo de los Consejeros María Inés Horvitz y Daniel Martorell, por el primer Comité; y de Paulina Veloso y Juan Antonio Peribonio, por el segundo.

Para el Consejo de Defensa del Estado este acuerdo es importante y satisfactorio y es resultado de un trabajo consistente realizado durante largo tiempo en coordinación con la Policía de Investigaciones, el Ministerio de Bienes Nacionales, el Ministerio de Justicia, junto al ministro de la Corte de Apelaciones de Santiago, señor Guillermo de la Barra y a los abogados de la Fundación Cema Chile.

El caso del fraude en Carabineros, considerado como la mayor defraudación desde la iniciación de la Reforma Procesal Penal, es otro juicio en donde la aplicación de esta estrategia ha reforzado el trabajo conjunto emprendido por el Ministerio Público y las Procuradurías Fiscales de Punta Arenas y Santiago, así como para la concreción de medidas cautelares reales respecto de imputados que registraban bienes inmuebles inscritos a su nombre en diversos lugares del país. La estrategia del Consejo se dirigió desde el Comité Penal, a cargo del Consejero Daniel Martorell, quien además asumió personalmente el patrocinio de la causa.

Asimismo, la construcción de estrategias a cargo de distintos Consejeros, se puso en práctica en investigaciones respecto de la empresa *Pixels*, producto de la presentación de documentación falsa para la adjudicación de importantes licitaciones públicas en, a lo menos, ocho obras de infraestructura a lo largo del país, que ha implicado una importante coordinación con los Servicios de Salud y con el Ministerio Público; nulidades de derecho público interpuestas tras la fusión de las administradoras de fondos de pensiones *Argentum* y *Cuprum*; juicios que persiguen responsabilidades por daños causados tras las inundaciones que generaron obras en la Costanera Norte, en Santiago; recursos de protección de personas privadas de libertad que requerían el efectivo ejercicio de su derecho a voto, entre otros.

En 2017 se sumaron a esta estrategia otras causas relevantes, el fraude en el Ejército y el juicio referido al *Consortio Pesquero del Norte*, públicamente conocido como *Corpesca*, donde se persiguen delitos funcionarios.

## Relevante recuperación de recursos en favor del Fisco

Gestiones emprendidas por el Consejo de Defensa del Estado en 2017 permitieron reintegrar a las arcas fiscales importantes recursos financieros y bienes incautados en dos causas muy publicitadas relacionadas con lavado de activos en Chile y el extranjero.



En una ceremonia realizada el 8 de junio, encabezada por la embajadora de Estados Unidos en Chile, Carol Pérez y la Presidenta del Consejo de Defensa del Estado, María Eugenia Manaud, fue anunciada la transferencia de cerca de un millón setecientos ochenta mil dólares desde la Oficina Ejecutiva para la Confiscación de Activos del Departamento del Tesoro de Estados

Unidos al Fisco de Chile. Ello, en reconocimiento al apoyo proporcionado durante las diligencias sobre lavado de activos realizadas en conjunto, que hace ocho años permitieron desbaratar el denominado “clan Mazza”, responsable de la operación de este tipo más grande seguida en Chile e, incluso, una de las de mayores proporciones descubiertas en el continente americano.

El denominado “caso Mazza” sigue su tramitación en la justicia chilena y el Consejo de Defensa del Estado, querellante en la causa desde 2007, logró la condena en primera instancia de todos los querellados, además de la incautación de los bienes que utilizó la organización mientras lavó activos en el país.



Asimismo, el Consejo de Defensa del Estado promovió y logró la suscripción, el 31 de agosto del año pasado, de un convenio entre Chile y Suiza sobre repartición de activos confiscados, para compartir los montos incautados en ese país correspondientes al juicio “Contra Mario Silva Leiva y Otros”, por infracción a la Ley de Lavado de Activos, obteniendo a fines de 2017 la transferencia de más de ocho millones de dólares a favor del Fisco de Chile.

El caso de narcotráfico y lavado de activos conocido como “Cabro Carrera” comenzó en 1997 y obtuvo un exitoso resultado gracias a la acción del Consejo de Defensa del Estado, a través de su antiguo Departamento de Control de Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Lavado de Activos. En 2004, el Organismo logró la condena de Mario Silva Leiva y otros por asociación ilícita, lavado de activos y tráfico de estupefacientes, así como el comiso de una serie de bienes muebles, inmuebles y dinero en Chile, Suiza y Bolivia.

## Coordinación Interregional

Otro esquema de trabajo en el marco de la *Coordinación Judicial* lo constituye la *Coordinación Interregional*, para la uniformidad de criterios de las distintas procuradurías fiscales respecto de asuntos relacionados. Debido a la etapa procesal en que se encuentran diversas de estas causas, no es posible en esta oportunidad dar publicidad a los antecedentes que las sustentan sin poner en riesgo la efectividad de la estrategia judicial desarrollada por el Consejo en cada una de ellas. Sin embargo, las 17 procuradurías fiscales han tenido una activa participación bajo el esquema de *Coordinación Interregional* en más de una oportunidad, con positivos resultados.

No obstante aquello, es posible mencionar el trabajo coordinado respecto de recursos de protección presentados por el Instituto Nacional de Derechos Humanos en contra del Servicio Electoral de Chile y Gendarmería de Chile, ante distintas Cortes de Apelaciones del país, relativos al derecho a voto de personas privadas de libertad. En ocho de los 13 recursos presentados, el Consejo de Defensa del Estado logró sentencias favorables a los intereses del Estado.

Asimismo, el año pasado se asumieron, en coordinación con el Ministerio de Educación, juicios con relación al bono proporcional por concepto de la ley 19.933 que, en la práctica, implicó el seguimiento de más de 300 causas de este tipo a nivel nacional en contra de municipalidades y corporaciones municipales.

Al respecto, cobra relevancia el fallo “Díaz con Municipalidad de El Carmen”, que acogió los argumentos sustentados por el Consejo en juicio y permitió unificar la jurisprudencia relativa a estas causas, lo que dio inicio a una serie de resultados favorables a la defensa fiscal.

La Cuarta Sala de la Corte Suprema rechazó la demanda y el recurso de unificación de jurisprudencia interpuesto por 118 profesores de dicha municipalidad de la Región del Ñuble, estableciendo que éste aplicó la integridad de los recursos que percibió por concepto de ley 19.933 a su destinación legal; es decir, que no existe duda de que ese pago se realizó íntegramente, ajustado a derecho, por lo que no proceden las prestaciones demandadas.

La intervención del Consejo de Defensa del Estado en este asunto se concretó tras la solicitud de la Ministra de Educación, ocasión en que el CDE ofreció representar judicialmente a municipalidades y corporaciones municipales —que al ser servicios descentralizados pueden asumir su defensa en forma independiente—, atendidas las cuantías involucradas y los resultados adversos que estaban obteniendo dichas entidades. El Consejo asumió la representación de dichas instituciones en más de 100 juicios, que involucraban cuantías por más de 87 mil millones de pesos.

La importancia del fallo radica en los altos montos demandados y en su proyección: al mes de noviembre, las 250 demandas presentadas sumaban alrededor de \$180 mil millones. De extenderse la presentación de estos recursos, se estima que los montos podrían haber superado los \$495 mil millones.

En el ámbito laboral se coordinaron reclamaciones ante las Cortes de Apelaciones interpuestas por empresas y sindicatos contra la resolución del Ministerio del Trabajo que determina aquellas que no pueden ejercer el derecho a huelga. Asimismo, las 17 procuradurías fiscales coordinaron su trabajo para la recopilación de antecedentes que permitieran detectar eventuales irregularidades en 19 casos de contratación de sociedades médicas por parte de servicios de salud.

## Área de auditoría interna

Durante 2017 se realizaron nueve auditorías institucionales. Tres correspondieron a auditorías del negocio o judiciales, enfocadas a verificar el cumplimiento de acuerdos adoptados por los Comités del Consejo, evaluar la gestión de los asuntos penales reformados y el cobro de las costas favorables para el Servicio. Otras tres se aplicaron en el área de soporte o financiero contable, centradas en el examen de compras de bienes y servicios, y al examen de informes de evaluación de las ofertas derivadas de procesos de licitación. Asimismo, se ejecutaron tres auditorías vinculadas a procesos informáticos y tecnologías de la información, con el objetivo de revisar las relaciones contractuales con empresas de bienes y servicios de TIC, verificar el nivel de implementación en materia de intercambio de información digital y *software* entre el CDE y otras entidades. Además, la revisión de la administración y mantención del inventario de *hardware* y *software*.

Por otra parte, se llevaron a cabo tres auditorías de carácter gubernamental: Aseguramiento del proceso de compras públicas; aseguramiento del proceso de gestión de riesgos y aseguramiento del sistema de control interno, de modo de dar cumplimiento a los objetivos gubernamentales en esas materias.

Por requerimiento del Ministerio de Hacienda, se llevó a cabo la auditoría ministerial *Evaluación del componente: Identificación y evaluación de los riesgos de LA/DF/FT, del Sistema de Prevención del CDE*, enfocada en probidad y transparencia.

Los resultados finales de todas las auditorías practicadas, revelaron que el CDE dispone de adecuadas medidas mitigadoras para enfrentar los eventuales riesgos que se puedan materializar en las diferentes actividades que desarrolla la institución en razón de sus objetivos estratégicos.



## 2. INICIATIVAS PARA POTENCIAR EL RELACIONAMIENTO ENTRE EL CDE, SUS ORGANISMOS REQUIRENTES Y USUARIOS, CON EL PROPÓSITO DE AUMENTAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO MUTUO Y MEJORAR LA COORDINACIÓN

El Consejo ha otorgado prioridad al reforzamiento de la coordinación y comunicación con los servicios que representa ante tribunales, con el objetivo de asegurar la construcción adecuada y oportuna de sus estrategias jurídicas y que ello se traduzca en una defensa eficiente de los intereses fiscales. En este sentido, se han hecho esfuerzos para que las instituciones conozcan los procesos formales del Servicio en cada etapa de su representación, tanto para solicitar su defensa judicial, como en la relación mutua que debe existir durante dicho proceso, y también en materias de justicia preventiva.

Se trata de un objetivo abordado de forma sostenida durante los últimos tres años, en distintos niveles: mediante el Programa de Modernización, el Plan Estratégico y a través de acciones organizadas por cada procuraduría fiscal. Concretamente, éstas participaron y organizaron actividades en cada una de sus jurisdicciones a lo largo del país. La premisa fue estrechar las relaciones institucionales, así como proporcionar apoyo jurídico desde el ámbito de su competencia.

### **Coordinación y capacitación en Mediación en Salud**

Este propósito se homologó en el ámbito de la mediación con los establecimientos pertenecientes a la Red Asistencial Pública de Salud. En 2017, la Unidad de Mediación del CDE proporcionó información estadística *personalizada* a distintos centros asistenciales sobre

el número de reclamos recibidos; especialidades médicas involucradas; incidentes de salud que motivaron la solicitud, entre otros. La sistematización de los datos proporcionados resulta de valiosa utilidad para los centros asistenciales, porque otorga a sus directivos la posibilidad de adoptar medidas que permitan evitar la reiteración de reclamos similares.

En concreto, el proceso de resolución de conflictos se transforma en un ciclo virtuoso, no sólo para las partes involucradas, sino también para la identificación de buenas prácticas en el sistema asistencial que posibiliten la prevención de errores con afectación a la vida y salud de las personas.

Procurar la participación de los establecimientos pertenecientes a la Red Asistencial Pública de Salud en el proceso de mediación constituye un desafío permanente para el CDE dado el carácter voluntario que la ley establece para ello. Una participación informada y adecuadamente preparada –desde un punto de vista técnico– permite a los representantes de estos centros evaluar los hechos conforme a criterios objetivos, de modo de determinar la conveniencia de arribar a acuerdos.

En 2017 se proporcionó información estadística referente a la caracterización de sus reclamos al Hospital San Juan de Dios de Los Andes y San Camilo de San Felipe; al Servicio de Salud Metropolitano Sur, con datos específicos de los Hospitales El Pino y Barros Luco-Trudeau; al Hospital Roberto del Río; al Servicio de Salud Aysén –que incluyó al Hospital Regional de Coyhaique, Hospital de Puerto Aysén, Hospital Dr. Jorge Ibar, de Puerto Cisne, Consultorio Alejandro Gutiérrez y Consultorio Víctor Domingo Silva–, entre otros.

El equipo de la Unidad de Mediación del CDE realizó reuniones informativas con el Servicio de Salud Ñuble, mediante la participación de directivos y representantes de los hospitales Herminda Martín y San Carlos; Hospital Clínico Metropolitano La Florida; Servicio de Salud Metropolitano Norte; Hospital San José de Independencia; y Hospital de Quilpué.

En el contexto de colaboración entre organismos públicos, el equipo de la Unidad de Mediación realizó en febrero una charla a la Dirección de Gestión y Correspondencia de la Presidencia de la República, respecto del sistema de atención de público aplicado por el CDE y los mecanismos de derivación para la implementación de la Ley 19.966. Asimismo, 15 funcionarios de OIRS y Redes Asistenciales del Ministerio de Salud fueron capacitados sobre el marco normativo legal correspondiente al procedimiento de mediación y la organización del trabajo en el Consejo en este ámbito, para la introducción de mejoras a los procesos de derivación de usuarios y, de ese modo, evitar derivaciones erradas.

En agosto, la Corporación de Asistencia Judicial Metropolitana y el CDE realizaron un balance de los logros y desafíos de la implementación del convenio de colaboración firmado en 2010 por ambas instituciones. Se detectó un alza sostenida de casos en mediación cuya parte reclamante es asesorada por un abogado de dicha Corporación y se confirmó que el servicio legal otorgado ha favorecido la adecuación de las expectativas de los reclamantes respecto de lo que es posible aspirar en mediación.



El equipo de la Unidad de Mediación realizó una ponencia en el panel sobre *Métodos alternativos de resolución de conflictos*, de la 6ª Jornada Nacional de Derecho Procesal, organizada por el Departamento de Derecho Procesal de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile. Paralelamente, se les invitó a exponer en el Seminario 25 años de Arbitraje Institucional en Chile, organizado por el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago. En esa oportunidad, los profesionales del CDE participaron en el panel *Mediación: Nuevos desafíos en proyectos de Inversión, experiencia comparada*. Asimismo, se solicitó su colaboración en el diseño del Congreso Internacional sobre *Políticas Públicas y Gestión colaborativa de resolución de conflictos*, coorganizado por el Colegio de Mediadores y el Centro de Mediación, Negociación y Arbitraje de la Universidad Central de Chile.

## Coordinación con la nueva institucionalidad ambiental

La Ley 19.300 otorgó al Consejo de Defensa del Estado el ejercicio de la acción de reparación ambiental y la indemnización de perjuicios derivada de dicho daño. La entrada en vigencia de la Ley 20.417, que crea la nueva institucionalidad ambiental y, en particular, la Ley 20.600, que crea los Tribunales Ambientales, han abierto un nuevo desafío para el Consejo. En ese contexto, éste ha desplegado sus mayores esfuerzos para insertar sus competencias en el marco de dicha institucionalidad, actuando particularmente coordinado con el Ministerio de Medio Ambiente y con la Superintendencia, de modo de desempeñarse eficientemente ante los tribunales especializados, cuyas resoluciones poseen un alto estándar técnico-jurídico.

Esta fluida coordinación se ha replicado también en el trabajo llevado a cabo con diversos servicios con competencia ambiental sectorial, participando en sendas reuniones de trabajo con el Servicio Agrícola Ganadero, la CONAF, la Dirección General de Aguas (DGA), la Dirección de Obras Hidráulicas y el Consejo de Monumentos Nacionales, entidad que el Consejero Raúl Letelier integra y respecto de la cual se desempeña como asesor jurídico en representación del CDE.

## Activa agenda de colaboración con organismos públicos

Las procuradurías fiscales participaron y/u organizaron distintas actividades con servicios y organismos públicos en cada una de sus jurisdicciones a lo largo del año. La premisa fue estrechar las relaciones institucionales, mejorar la comunicación y colaboración, así como proporcionar apoyo jurídico desde el ámbito de

su competencia. Se enfatizó la necesidad e importancia del trabajo coordinado para una adecuada construcción e implementación de estrategias jurídicas que permitan defender eficientemente los intereses fiscales.

En el extremo norte, la **Procuraduría Fiscal de Arica** organizó en el mes de agosto un programa de capacitación sobre derecho laboral que contó con la participación de funcionarios del Ministerio de Obras Públicas y Gendarmería de Chile, a quienes se dio a conocer la jurisprudencia sobre la materia emanada de los Tribunales del Trabajo, las problemáticas jurídicas aparejadas, y se les invitó a trabajar propuestas conjuntas para fortalecer las defensas fiscales.

Asimismo, dicha Procuraduría estableció reuniones de coordinación bimensuales con la Secretaría Regional Ministerial del Ministerio de Bienes Nacionales, uno de los servicios requirentes más relevantes para el Consejo en la Región de Arica y Parinacota; y, de frecuencia mensual, con la unidad encargada de expropiaciones del Ministerio de Obras Públicas.

En noviembre, la Abogada Procuradora Fiscal, Ana María Cortés, expuso en el seminario *El combate a la corrupción, un desafío de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*, en el marco de la conmemoración de los 90 años de la Contraloría General de la República.

La **Procuraduría Fiscal de Iquique**, a su vez, coordinó reuniones con la Seremía de Salud para revisar aspectos de la tramitación y prueba de las reclamaciones sanitarias y las causas laborales. Asimismo, proporcionó capacitación a la Seremía de Bienes Nacionales, su principal servicio requirente, sobre procedimientos de constitución de servidumbres mineras, cobro y restitución de inmuebles fiscales y sus dificultades. Con el Ministerio de Obras Públicas en Tarapacá, abordaron materias laborales, con énfasis en el régimen de subcontratación y la responsabilidad que le corresponde a éste como empleador principal.

Asimismo, la **Procuraduría Fiscal de Antofagasta**, sostuvo reuniones de trabajo con alcaldes de diversas comunas para coordinar estrategias respecto de causas judiciales sobre incremento de bono proporcional exigido por profesores del sector municipal. Precisamente, tras reuniones sostenidas con los alcaldes de María Elena, Tal Tal y San Pedro de Atacama, se obtuvieron resultados favorables a las defensas fiscales en aquellos juicios en que el Consejo asumió su representación.

En la Región de Atacama, la **Procuraduría Fiscal de Copiapó** trabajó en el mes de marzo la coordinación en materia penal, con el Contralor Regional de Atacama para la colaboración en las investigaciones que conciernen al Consejo. En dicha ocasión, además del equipo del CDE, participaron representantes del Ministerio Público y de la Policía de Investigaciones. Asimismo, en mayo, el equipo de la Procuraduría Fiscal sostuvo una reunión de coordinación con el Fiscal Regional y el fiscal a cargo de investigaciones sobre delitos funcionarios.

A su turno, la **Procuraduría Fiscal de La Serena**, sostuvo dos importantes reuniones de coordinación con sus principales requirentes, el Ministerio de Obras Públicas y Servicio de Salud Coquimbo. El encuentro de trabajo con el MOP contó con la participación del Fiscal, la Seremi y los directores de la totalidad de las Direcciones Regionales de dicho Ministerio, además del Fiscal Regional del Ministerio Público. Por el CDE asistió el Abogado Procurador Fiscal y tres abogados de su equipo.

El objetivo fue coordinar asuntos el trabajo en materia de expropiaciones –sólo en 2017 ingresaron 500 nuevos casos–, juicios laborales relacionados con el régimen de subcontratación y otros asuntos civiles y penales. Concretamente, la Unidad de Expropiaciones Concesionadas del MOP agradeció formalmente las gestiones de la Procuraduría que posibilitaron la entrega del 100% de los terrenos necesarios para la ampliación de la Ruta 43, en el plazo convenido.

También era de especial interés para la Procuraduría efectuar una reunión con el equipo jurídico del Servicio de Salud Coquimbo, atendido el volumen de requerimientos para que el Consejo asumiera su defensa en casos de responsabilidad sanitaria, asuntos laborales referentes a subcontratación y temas de mediación en salud. Dicha reunión se realizó en agosto y, como primer resultado, se agilizaron los mecanismos de entrega de antecedentes técnicos en cada caso, tanto en materia civil como laboral.

En tanto, la **Procuraduría Fiscal de Valparaíso** realizó en agosto una capacitación sobre delitos funcionarios dirigida a profesionales ingresados recientemente a

la administración central, pertenecientes a diferentes servicios públicos. Posteriormente, en diciembre, participó en el *Seminario contra la corrupción* –organizado por la Fiscalía y Contraloría regionales– con una exposición sobre modalidades de comisión del delito de malversación de caudales públicos, dirigida a funcionarios encargados de control y auditores internos.



En un ejercicio de coordinación interinstitucional, el Abogado Procurador Fiscal, su subrogante y los abogados coordinadores de litigio sostuvieron reuniones de trabajo con el General de Zona de Carabineros de Chile, el Fiscal Regional, y abogados del Departamento de Sanidad Naval, entre otras autoridades regionales.



La unidad de atención a servicios requirentes con que cuenta la **Procuraduría Fiscal de Santiago** le permitió concretar una nutrida agenda de actividades en 2017 para la coordinación de acciones y capacitación en materias relevantes para el interés fiscal, con el propósito de avanzar hacia una justicia de carácter preventivo. La tarea se concentró en capacitar a funcionarios de diversos organismos públicos en jurisprudencia relativa a materias laborales, dictámenes de la Contraloría General de la República sobre el procedimiento de tutela laboral, régimen de subcontratación, fuero maternal y desvinculación de contrata y personal a honorarios, entre otros asuntos de esa índole.

Entre las actividades realizadas pueden mencionarse: en abril, reuniones con abogados de las divisiones jurídicas del Hospital Militar de Santiago y de la Fuerza Aérea de Chile; en mayo, capacitación de abogados del Departamento de Defensa Judicial Civil del Servicio de

Impuestos Internos y participación en la primera Mesa Jurídica convocada por el Ministerio de Hacienda.

Una reunión sostenida con la División Jurídica del Hospital San José, en octubre, permitió establecer directrices de comunicación en aquellos juicios en que el CDE asume la representación de dicho centro asistencial, desarrollando, incluso, un protocolo de acuerdo que facilitará el trabajo colaborativo entre ambos organismos.

En octubre, la Procuraduría realizó una masiva capacitación con carácter de inducción a alrededor de 30 abogados auditores, jefes de gestión y desarrollo de personas de la Red del Servicio de Salud Metropolitano Central –del cual dependen el Hospital de Urgencia Asistencia Pública, Hospital Clínico San Borja Arriarán, Hospital El Carmen y once Centros de Atención Primaria. El mismo mes, se capacitó a abogados de la División Jurídica del Instituto Nacional de Estadísticas. Además de la entrega de contenidos jurídicos en materia laboral, se

les guió para mejorar aspectos de las contestaciones de demandas y preparación de la prueba.

Finalmente, en noviembre, la División Jurídica del Fondo de Solidaridad e Inversión Social fue capacitada en aspectos prácticos del procedimiento oral laboral.

La Procuraduría Fiscal de Santiago fue invitada a participar en el Programa de Capacitación para Funcionarios del Ministerio de Obras Públicas. En la actividad, que se desarrolló a mediados de octubre, el equipo del Consejo expuso sobre aspectos prácticos y jurisprudenciales del régimen de subcontratación y el contrato de obra pública.

La **Procuraduría Fiscal de San Miguel** diversificó sus esfuerzos con el propósito de fortalecer canales de comunicación con organismos afines y servicios requirentes para el tratamiento coordinado de asuntos de interés fiscal presentes en su territorio jurisdiccional. Ejemplo de ello lo constituyen las reuniones efectuadas para el análisis y coordinación de demandas interpuestas por profesores del sector municipal, referidas al bono proporcional de la ley 19.933. Concretamente, tras las reuniones sostenidas con directivos de los Departamentos de Educación Municipal de San Miguel, San Bernardo, San Joaquín y Paine se obtuvieron resultados favorables a las tesis fiscales en los juicios en que el Consejo ha asumido su representación.

Asimismo, esa Procuraduría ha puesto énfasis en abordar coordinadamente con la Fiscalía Regional Metropolitana Sur delitos en que intervienen funcionarios públicos, principalmente, respecto de causas por maltrato policial a particulares, dada la relevancia y volumen existente de este tipo de asuntos a su cargo.



En coordinación con la División de Defensa Estatal y la Procuraduría Fiscal de Santiago, ha adoptado procedimientos con el Ministerio de Obras Públicas tendientes a agilizar el flujo de la información necesaria para la defensa en juicios laborales. En el mismo ámbito, ha sostenido reuniones de coordinación con la dirección del Servicio de Salud Metropolitano Sur, para la definición de lineamientos de defensa en materias de responsabilidad sanitaria, reconocimientos de relación laboral, tutelas laborales y otras contingencias judiciales que enfrenta dicho servicio y sus hospitales dependientes.

La **Procuraduría Fiscal de Rancagua** se propuso fortalecer las relaciones de trabajo y de coordinación con sus principales organismos representados, entre ellos, Carabineros de Chile, SEREMIA de Bienes Nacionales, SEREMIA de Salud, Ministerio de Obras Públicas, Dirección de Obras Hidráulicas, Dirección General de Aguas y Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.



En la Región del Maule, la **Procuraduría Fiscal de Talca** estableció una agenda mensual de reuniones con el Ministerio de Obras Públicas y con la Fiscalía Regional para el adecuado tratamiento de las causas que le corresponde coordinar con cada uno de ellos. Y, a propósito de demandas referidas al pago de incremento de la ley 19.933, celebró doce reuniones con municipalidades de dicha región, de modo de asegurar la defensa eficiente del interés fiscal. La Procuraduría ha obtenido un favorable resultado en juicios laborales a su cargo, como consecuencia del trabajo de capacitación y coordinación que emprendió con más de diez servicios requirentes en 2017.

En la misma línea, las **Procuradurías Fiscales de Chillán y de Concepción** organizaron, a iniciativa de la última, dos jornadas de trabajo dirigidas a funcionarios de finanzas y asesores jurídicos de los departamentos de educación de municipalidades de la Región de Biobío, con la asistencia y participación de la jefa de Defensa Estatal. En la actividad realizada en agosto se analizaron criterios y defensas jurídicas para el tratamiento de los aspectos demandados por profesores que pretenden el pago de recursos de la ley 19.933, como incremento del bono proporcional mensual. El impacto fue perceptible: la asistencia se estimó en alrededor de cien personas y se logró unificar la estrategia de defensa de las municipalidades, apoyándose en la tesis jurídica sostenida por el Consejo de Defensa del Estado.



En la Región de La Araucanía, la **Procuraduría Fiscal de Temuco** capacitó a funcionarios de la SEREMIA de Bienes Nacionales sobre validez e ineficacia de actos administrativos, así como respecto de la correcta aplicación de normas para regularizar la posesión de la pequeña propiedad raíz. La actividad permitió reforzar la coordinación existente entre los funcionarios de ambos Organismos, lo que en la práctica se ha traducido en la resolución expedita, por parte del Consejo, de las consultas realizadas por dicha SEREMIA previo a dictar actos administrativos que puedan resultar críticos y desencadenar eventuales conflictos judiciales.



La **Procuraduría Fiscal de Valdivia**, por su parte, sostuvo reuniones de trabajo periódicas con el Ministerio Público para la coordinación en materia de asuntos penales y con sus principales Servicios requirentes – Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Bienes Nacionales, Carabineros y Ejército de Chile –, para la organización de las defensas y pruebas presentadas ante tribunales, de modo de asegurar el conocimiento oportuno de cada uno de los elementos necesarios para la adecuada defensa del interés fiscal.

En la Región de Los Lagos, la **Procuraduría Fiscal de Puerto Montt** ha actuado como un importante engranaje para la estrategia de Coordinación Interregional en el marco de la investigación por fallecimientos de menores en custodia del Sename, sosteniendo reuniones periódicas con el Fiscal Regional a cargo de esta investigación, cuya competencia en este asunto es de carácter nacional.



Reuniones de coordinación entre la Procuraduría Fiscal de Puerto Montt y el Servicio de Salud de Reloncaví se tradujo en el mejoramiento del proceso de elaboración de sumarios sanitarios, así como de las defensas fiscales frente a reclamos interpuestos por aplicación de multas. Y con la Dirección Regional de Vialidad, en el mejoramiento del proceso de toma de posesión de inmuebles expropiados y en un flujo más expedito de la información entre ambos organismos.

Asimismo, la coordinación establecida con el Ministerio de Obras Públicas y los peritos responsables de la elaboración de informes de tasaciones fiscales ha permitido a la Procuraduría estar al tanto de diversos aspectos de estos procesos y de la jurisprudencia emanada de tribunales al respecto. Ello ha posibilitado la introducción de mejoras en los informes periciales, lo que ha impactado favorablemente en los resultados judiciales.

La **Procuraduría Fiscal de Coyhaique** ha continuado reforzando los lazos de comunicación y las relaciones institucionales con el Ministerio Público en esa región, lo que ha facilitado considerablemente la labor fiscal en juicios penales. En 2017, mantuvo reuniones periódicas con la Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas y el Ministerio de Bienes Nacionales, actividades que posibilitaron una comunicación más expedita con los servicios regionales y nacionales que pertenecen a esos organismos.

Por último, la **Procuraduría Fiscal de Punta Arenas** continuó una labor de asesoría dirigida a la Intendencia de Magallanes, la cual se tradujo, entre otros aspectos, en un cambio en el modelo tarifario de la concesión de la Zona Franca de la ciudad. Ello provocó que la empresa concesionaria, *Sociedad de Rentas Inmobiliarias*, pagara el año pasado la importante suma de \$1.956.779 millones, cifra que superó en \$407 millones a la entregada el año anterior.

La Procuraduría Fiscal ha tomado un rol importante en las reuniones periódicas de coordinación para la fiscalización de los beneficiarios acogidos a las leyes Navarino y Austral,

mediante una activa participación en los procedimientos administrativos incoados. Ello le ha permitido actuar en el marco de la justicia preventiva que persigue que las empresas beneficiarias acogidas a los beneficios de estas leyes adecuen su comportamiento a derecho.

En noviembre, la Presidenta realizó una visita de trabajo a Punta Arenas, oportunidad en que participó en la Charla Inaugural de las Jornadas Nacionales de Derecho Administrativo, organizadas por la Universidad de Magallanes. El programa de su visita incluyó una reunión de trabajo con el equipo de la Procuraduría Fiscal en esa ciudad, y reuniones con las principales autoridades regionales.



*Discurso en Charla Inaugural de las Jornadas Nacionales de Derecho Administrativo de la Universidad de Magallanes.*



*Visita al entonces Intendente Regional de Magallanes y Antártica Chilena, Jorge Flies.*



### Seminario sobre Concesiones de Obras Públicas

El mes de septiembre el CDE —a través de su Comité de Gestión del Conocimiento— organizó el *Seminario sobre Concesiones de Obras Públicas*, actividad que reunió a cien participantes, a especialistas en concesiones de obras públicas y otros actores relevantes del área.



### II Seminario Internacional, Objetivos de Desarrollo Sostenible y Fiscalización, realizado en octubre

La Presidenta María Eugenia Manaud representó al Consejo de Defensa del Estado en la actividad que reunió a contralores y subcontralores de América Latina y el Caribe, en el marco de la implementación de la Agenda 2030 de la Organización de Naciones Unidas y la difusión e implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Concretamente, respecto de la lucha contra la corrupción, el fortalecimiento del Estado de Derecho y de las instituciones para sean más eficaces, responsables y transparentes; el control superior sobre las empresas del Estado y la inclusión e igualdad de género.

Fuente: Contraloría General de la República



En el marco de los 200 años de la Armada de Chile, y en la línea de cooperación institucional con otras entidades públicas, la Presidenta del CDE, seis de sus Abogados Consejeros y el Abogado Procurador Fiscal de Valparaíso visitaron las dependencias de esa Institución en Valparaíso, en noviembre 2017.



El Abogado Consejero Raúl Letelier, la jefa de la División de Defensa Estatal, Mariana Valenzuela, y el Abogado Procurador Fiscal de Puerto Montt, Lucio Díaz, participaron en actividades académicas en la Región de Los Lagos en septiembre. En la imagen, la ponencia que el Abogado Consejero del CDE ofreció en la Universidad San Sebastián, referente a las nuevas tendencias doctrinarias y jurisprudenciales sobre la responsabilidad del Estado. Además, representó al Consejo en las V Jornadas Chilotas de Derecho, actividad que reunió a más de 200 participantes y que congrega a la comunidad jurídica de dicha región para conjugar visiones académicas y operativas, desde diversas instituciones y en distintos órdenes del ejercicio del derecho.

## CDE ingresa a Asociación Latinoamericana de Abogacías y Procuradurías del Estado

Luego de intensas negociaciones llevadas a cabo durante 2017, el pasado 7 de marzo fue suscrito en la ciudad de Brasilia el Estatuto de la Asociación Latinoamericana de Abogacías y Procuradurías del Estado (ALAP), constituida con los representantes de Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, Honduras, Panamá, Paraguay y Perú.

La Asociación se constituye para profundizar los procesos de integración entre los países de América Latina, mediante instrumentos eficientes y eficaces que permitan el desarrollo de instituciones públicas robustas y comprometidas con los intereses públicos. Ello permitirá compartir las experiencias de todas las instituciones integrantes y promover mecanismos de cooperación



para el asesoramiento mutuo en materias vinculadas a la defensa jurídica del Estado. Además, impulsar procesos de transferencia de conocimiento, información y experiencia técnica en temas relacionados con el fortalecimiento de la defensa jurídica internacional ante el Sistema Interamericano de Derechos Humanos, entre otros, así como en controversias internacionales de inversión.

Las instituciones firmantes se han comprometido a colaborar estrechamente, en consonancia con sus respectivos ordenamientos jurídicos, para incrementar la eficacia de las medidas de cumplimiento de la ley orientadas a combatir los fenómenos de corrupción y lavado de activos.

Concurrió a la suscripción del Estatuto de Constitución de ALAP el Abogado Consejero Raúl Letelier.



## Activa participación en UNCAC

El CDE participa activamente en la Mesa de Trabajo Anticorrupción de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC), alianza creada en mayo de 2012 que, actualmente, reúne a representantes de 27 instituciones. Su finalidad es promover el proyecto de autoevaluación participativa y representativa de UNCAC en Chile, para elevar los estándares de transparencia y fortalecer la gestión pública, en favor de la ciudadanía.

La participación del Consejo se da en consonancia con su deber de intervención en el ámbito penal, específicamente, respecto de delitos cometidos por funcionarios públicos en el ejercicio de sus funciones. Representan al Consejo ante la Convención el Abogado Consejero Daniel Martorell y el Abogado Auditor Rodolfo Aldea, específicamente, en el Subgrupo N°2, realizando una serie de capacitaciones a funcionarios públicos para la prevención de delitos de corrupción y otras materias relacionadas.

### 3. DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE UN ALTO NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS REQUIRENTES Y USUARIOS

Otro de los propósitos que el Consejo se fijó para 2017 fue avanzar en la calidad de atención que otorga a los servicios que representa, así como a los usuarios del Servicio de Mediación.

De esta manera, por primera vez se llevó a cabo un estudio para medir el grado de satisfacción de un importante número de organismos –centralizados y descentralizados– de la administración del Estado. Como modelo de trabajo se utilizó el *Método de Satisfacción Neta*, reconocido internacionalmente como predictor del comportamiento de clientes y aplicado por instituciones públicas y privadas para medir niveles de satisfacción, considerando factores como atención al cliente, capacidad técnica, canales de contacto, horarios de atención y *resolutividad* de las causas.

La muestra consideró un universo de 203 instituciones públicas. La evaluación general de los servicios que presta el CDE obtuvo un índice de satisfacción neta de 79%. Más específicamente, la evaluación de los “elementos satisfactorios” arrojó los siguientes resultados: “Atención al cliente” obtuvo un índice de satisfacción de 84%; el factor “Capacidad técnica” logró una aprobación de 81%, porcentaje que también obtuvo el factor “Horarios de atención”. Finalmente, los factores “Resolutividad de causas” y “Canales de contacto” fueron calificados con 79% de índice de satisfacción neta.

La Unidad de Mediación del CDE está constituida por un equipo multidisciplinario de profesionales y administrativos, conformado por abogados, asistentes sociales, sociólogos, médicos y encargados de atención de público, con amplios conocimientos en métodos de atención y resolución colaborativa de controversias.

Abogados de la Procuraduría Fiscal de Santiago fueron capacitados por primera vez en habilidades de comunicación y negociación para brindar un acompañamiento adecuado a sus representados durante todo el proceso de defensa, asegurando que la atención brindada cumpla con los estándares que el Consejo se ha fijado. La actividad se repetirá en 2018, con abogados de procuradurías fiscales en regiones.

## Formación en calidad de atención

Respecto de la misión y atribuciones que la ley otorga al Consejo de Defensa del Estado, la mediación en salud es la única función que se orienta hacia los ciudadanos como usuarios directos. Ello, a diferencia del grueso del quehacer del Organismo, concentrado en la representación judicial de los organismos del Estado.

La evaluación de satisfacción usuaria del servicio de mediación reflejó los esfuerzos realizados en la materia durante 2017, período en que las solicitudes para acceder a éste experimentaron un aumento de 14% respecto del año anterior. En promedio, la calidad de atención fue evaluada con nota 6,8. A mayor abundamiento, al comparar los resultados obtenidos en 2017 con respecto a años anteriores, es posible observar un aumento sostenido de la satisfacción usuaria en lo referente al trato otorgado, donde los usuarios *muy satisfechos* y *satisfechos* alcanzaron el 95,6%. El índice se ubicó tres puntos porcentuales más alto que en 2016 y nueve puntos más arriba que en 2015.

En cuanto al subíndice “información otorgada”, la satisfacción usuaria alcanzó el 96,1% de las preferencias, mientras que en el subíndice “celeridad”, obtuvo un 93,7% de usuarios *satisfechos* y *muy satisfechos*.

Durante 2017, la Unidad de Mediación incorporó como lineamiento de trabajo el fenómeno migratorio, en consideración al progresivo aumento de reclamantes de otras nacionalidades, idiomas y/o culturas, registrado mayoritariamente en las regiones Metropolitana, de Arica y Parinacota, Tarapacá, Coquimbo y de Magallanes. Se depuraron registros e indicadores de atención, de modo de cuantificar el fenómeno, y se realizaron gestiones para asegurar una adecuada participación de los ciudadanos extranjeros en los procesos de mediación. Ejemplo de ello fue una reunión sostenida con el Consulado de Haití sobre la importancia que tiene para el proceso de mediación la asistencia de traductores a las audiencias, de modo de facilitar el diálogo entre las partes.

## EL 2<sup>do</sup> ÁMBITO PRIORIZADO:

**“Consolidar el proceso de modernización y fortalecimiento institucional, implementando acciones que permitan asegurar la calidad de los procesos de litigio”**

Tras un profundo trabajo de revisión institucional en el marco del Programa de Modernización iniciado en 2012, durante 2017 el Consejo de Defensa del Estado avanzó decididamente en la implementación del rediseño de sus procesos de trabajo en el área de litigio, y en la creación y reasignación de nuevos roles y funciones en el área de personas, que permitan sostener los cambios introducidos.

Se trata del más importante y consistente esfuerzo de modernización emprendido por el Servicio desde su creación, con el propósito de fortalecer sus capacidades técnicas para una defensa legal de los intereses del Estado que permita mantener y acrecentar elevados estándares jurídicos y judiciales.

En 2015, el Programa de Modernización realizó un detallado levantamiento de la estructura organizacional en las 17 procuradurías fiscales del país. Ello confirmó la

existencia de distintos y singulares tipos de organización en cada jurisdicción. El rediseño de los procesos de litigio trajo consigo la implementación de nuevos roles y funciones, lo que ha decantado en una nueva forma de organización y distribución del trabajo en cada procuraduría, permitiendo descomprimir la labor del Abogado Procurador Fiscal para que ejerza adecuadamente la representación judicial del Estado en su jurisdicción y apoyar al abogado litigante para una mejor tramitación de los juicios a su cargo.

El rediseño puso en marcha los roles de *coordinador de litigio*, *encargado de control de gestión* y *encargado de soporte jurídico y mediación*. En 2017, éstos se implementaron en cinco procuradurías fiscales: Arica, La Serena, San Miguel, Valparaíso y Talca. Asimismo, se efectuaron readecuaciones en la Procuraduría Fiscal de Santiago, la de mayor tamaño del país y, la última semana de marzo de 2018, concluyó la implementación en la Procuraduría Fiscal de Concepción.

## INICIATIVAS TI AL ALERO DE LA MODERNIZACIÓN

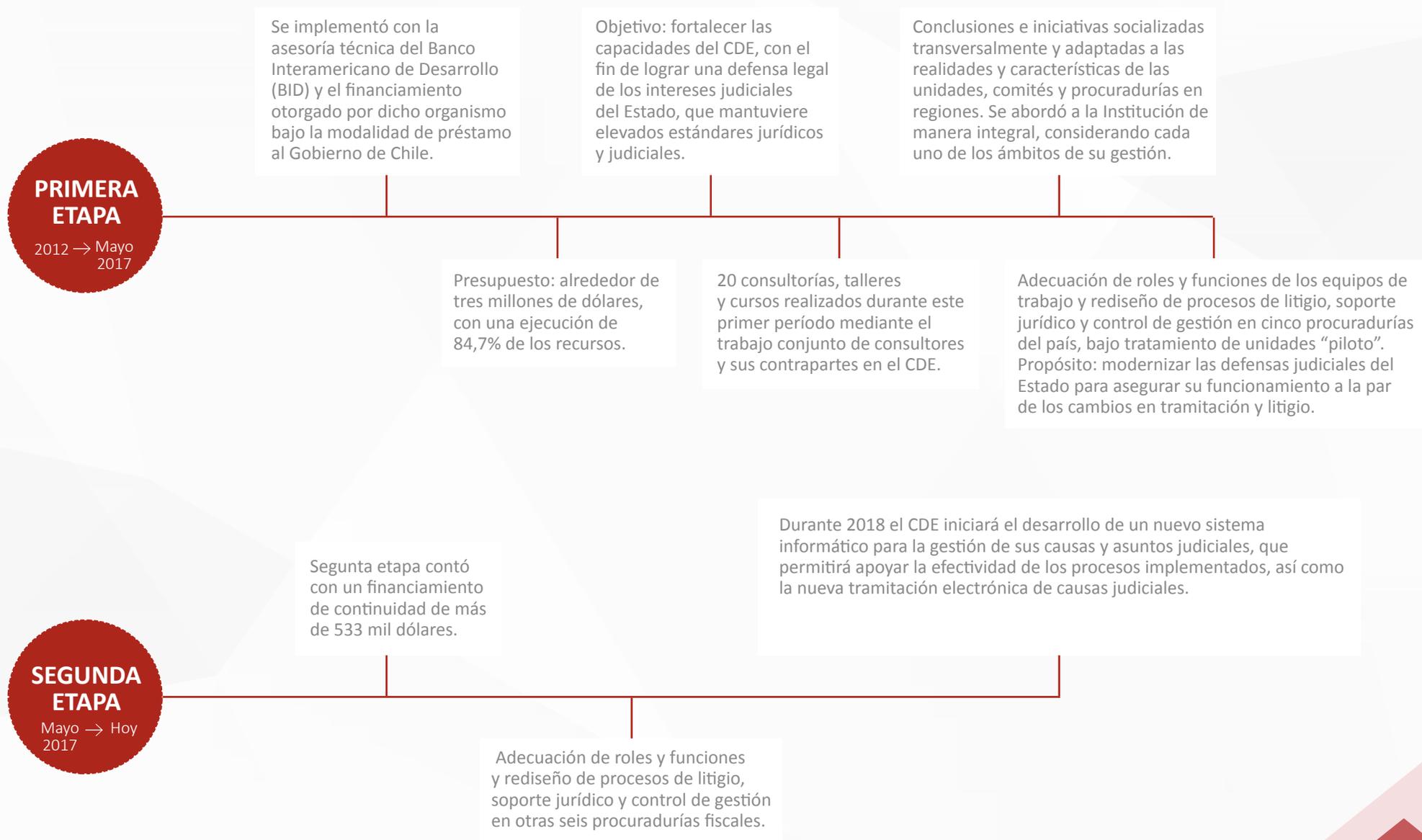
Respecto de los desarrollos puestos en marcha en el ámbito de las tecnologías de la información (TI), resulta relevante el perfeccionamiento, en el mes de junio, del proyecto de integración informática con el Poder Judicial, iniciado en 2015 tras la firma de un convenio de colaboración entre ambos organismos.

Para llevar a cabo esta integración se precisó la homologación de los datos de los siete sistemas que administra el Poder Judicial –SITSUP, SITCORTE, SITCO, SITLA, SITCI, SIAGJ y SITMIX– con los tipos de causas, trámites y notas que utiliza el sistema informático del Consejo, lo que en la práctica significó revisar más de siete mil trámites de ambas plataformas; además de importar los datos de tramitación de las causas disponibles en algunos de los sistemas mencionados, de modo que puedan ser accesibles desde el Sistema Gestión de Causas(SGC).

El año pasado, además, se conformaron mesas de trabajo para la revisión en detalle de la propuesta de diseño entregada por el PMI para la primera etapa de un nuevo sistema informático para el CDE, denominado Sistema Integrado de *Gestión de Causas*. Ello, con el propósito de completar el diseño con los requerimientos técnicos que deberán ser considerados en el desarrollo de esta herramienta informática.

# PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL

## CRONOLOGÍA





El cierre de la implementación en la Procuraduría Fiscal de Punta Arenas se realizó el 10 de julio, tras un positivo balance realizado vía videoconferencia por el Abogado Procurador Fiscal, Dagoberto Reinuava.

Tras tres semanas de trabajo, el 24 de marzo se realizó el cierre del proceso de implementación en la Procuraduría Fiscal de Valparaíso.



En la Procuraduría Fiscal de Arica, la implementación se llevó a cabo entre el 19 y 23 de junio.



El equipo del PMI estuvo entre el 7 y 11 de agosto en la Procuraduría Fiscal de La Serena, para la implementación que contó con la activa participación de los funcionarios del CDE en esa región.



El 7 de diciembre se dio cierre al proceso de implementación en la Procuraduría Fiscal de San Miguel, luego de varios días de trabajo conjunto y actividades, que incluyeron dos *coaching*, uno de trabajo en equipo y otro de gestión del cambio.

“Esta instancia permitió un avance muy importante en la actualización de las formas de trabajo y relacionamiento interno entre los distintos funcionarios y unidades de la procuraduría, lo que, sin duda, se traducirá en una mayor eficiencia en la labor de proteger los intereses del Estado”

**Marcelo Chandía, Abogado Procurador Fiscal de San Miguel**



El 18 de diciembre concluyó el proceso de implementación en la Procuraduría Fiscal de Talca.

“La instalación del Programa y las capacitaciones recibidas fueron de la más alta calidad y serán fundamentales para que el funcionamiento futuro tenga éxito. (...) Las profesionales del PMI abordaron todos los campos de acción del trabajo interno levantando inquietudes, problemas, planteando soluciones y poseyendo información completa y de gran calidad”.

**José Isidoro Villalobos, Abogado Procurador Fiscal de Talca**

### PMG 2017: CDE obtiene 100% de cumplimiento

El Consejo de Defensa del Estado obtuvo 100% de cumplimiento en todos los indicadores del proceso de validación del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), año 2017. El resultado da cuenta del trabajo realizado en los procesos de litigio, en el área de defensa estatal; de mediación en salud y de soporte institucional.

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

### ACCIONES DE FORMACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN

La capacitación y especialización de sus funcionarios es una prioridad permanente para el Consejo de Defensa del Estado, dado el relevante impacto que el cumplimiento de su misión puede provocar en las arcas fiscales. En otras palabras, la adecuada defensa de los intereses patrimoniales del Estado permite asegurar la disposición de recursos necesarios para la implementación de políticas públicas en beneficio de todos los ciudadanos.

La Unidad de Capacitación del Servicio desarrolla cada año un completo Plan en este ámbito, caracterizado por ser un proceso planificado, sistemático y continuo que contempla un sistema de evaluación de resultados y de sus efectos en el desempeño funcionario, la unidad de trabajo y en los objetivos estratégicos del CDE. Asimismo, la definición de tales actividades considera los avances doctrinarios y cambios jurisprudenciales que se producen en el foro y en los diversos ámbitos en que se desenvuelve el Consejo.

De esta forma, el mejor desempeño de sus colaboradores y el adecuado desarrollo de sus competencias han impulsado distintas acciones en el área de capacitación y gestión del conocimiento. Un ejemplo concreto de ello es la creación, en 2011, de la WIKICDE, base de datos de elaboración interna que contiene estudios y argumentaciones que inciden en los juicios relevantes sobre los principales temas jurídicos del CDE, en apoyo a la labor de los abogados del Servicio.

Asimismo, resulta relevante mencionar la conformación de un Comité de Gestión del Conocimiento, integrado transversalmente por distintas unidades, que ha desarrollado espacios de reflexión jurídica y debate mediante el diseño de actividades para aprovechar el conocimiento jurídico con que cuenta el Organismo, de

modo que éste llegue a un mayor número de abogados en beneficio de su mejor desempeño.

Durante el año pasado, el Consejo asumió el desafío de fortalecer las competencias de sus abogados en el ámbito del derecho laboral, que incorpora la oralidad como una particularidad del litigio. Con una inversión cercana a los 59 millones de pesos, el proyecto consideró la especialización de 30 abogados litigantes pertenecientes a procuradurías fiscales de todo el país y se extendió entre los meses de mayo y diciembre. Mediante una metodología práctica –desarrollada en talleres de frecuencia mensual–, se llevaron a cabo simulaciones de juicios, ejercicios individuales y grupales y análisis de casos para tratar materias de argumentación jurídica, interrogación y contra interrogación de testigos; así como habilidades y destrezas comunicacionales.



El ámbito de la mediación también contó con una relevante actividad de formación. El médico argentino Francisco Diez –cuya experiencia en el ámbito es reconocida a nivel latinoamericano– estuvo a cargo de capacitar a 15 profesionales de mediación de Santiago y de procuradurías en regiones. Los participantes analizaron casos y efectuaron simulaciones

de roles a partir de los contenidos tratados y modelo de conversaciones complejas. Para complementar lo aprendido, el Abogado Consejero Raúl Letelier abordó con ellos aspectos relevantes de la figura de *falta de servicio* en el otorgamiento de una prestación de salud estatal.



El Comité Laboral Medioambiental y el Comité de Gestión del Conocimiento organizaron el 27 de abril el seminario “Código del Trabajo y Administración Pública: Realidades y Desafíos”, que contó con las ponencias de Consejeros, asesores de Comité y abogados litigantes del CDE, además de la exposición de la jueza del Poder Judicial Paola Díaz. Los tópicos tratados en la actividad –transmitida vía *streaming* para las procuradurías fiscales– incluyeron fallos y tendencias en materia de fuero maternal; aplicación del procedimiento de tutela a funcionarios de las Fuerzas Armadas; fallos relevantes en materia de tutela y subcontratación, y la prueba indiciaria en materia laboral. Las conclusiones del encuentro permitieron adoptar cambios en la estrategia fiscal a propósito de las reflexiones del mismo.



En septiembre, el seminario “Concesiones de Obras Públicas: Contribución al desarrollo del país y desafíos al sistema jurídico” contó con la presencia del Ministro de dicha cartera, Alberto Undurraga, la Presidenta del CDE, María Eugenia Manaud, y alrededor de 50 directivos y funcionarios de Contraloría, del Ministerio de Obras Públicas y del CDE.



El 7 de agosto el destacado abogado Juan Carlos Marín fue invitado a dictar la charla “La casación como tercera instancia jurisdiccional”.



El ex Consejero y Presidente del CDE, Luis Bates, realizó la ponencia “La corrupción y el CDE. Alcances y perspectivas”, el 23 de octubre.



“La evolución contemporánea del derecho de contratos” fue el nombre de la ponencia realizada por el destacado jurista y profesor Enrique Barros, el 24 de noviembre.

## El valor de las relatorías internas

La Unidad de Capacitación diseñó un programa de relatorías internas con el propósito de aprovechar el conocimiento especializado que existe en el Organismo y hacerlo accesible para sus abogados a lo largo del país. En 2017, el equipo de relatores internos abordó materias como nulidad en materia penal; recursos de unificación de jurisprudencia y de nulidad laboral; tutela laboral; concesiones y contratos de obra pública; la prueba tasada y ponderación de los medios probatorios; recursos de casación; actualización en materias tributarias; inaplicabilidad por inconstitucionalidad; nulidad de derecho público, entre otras.



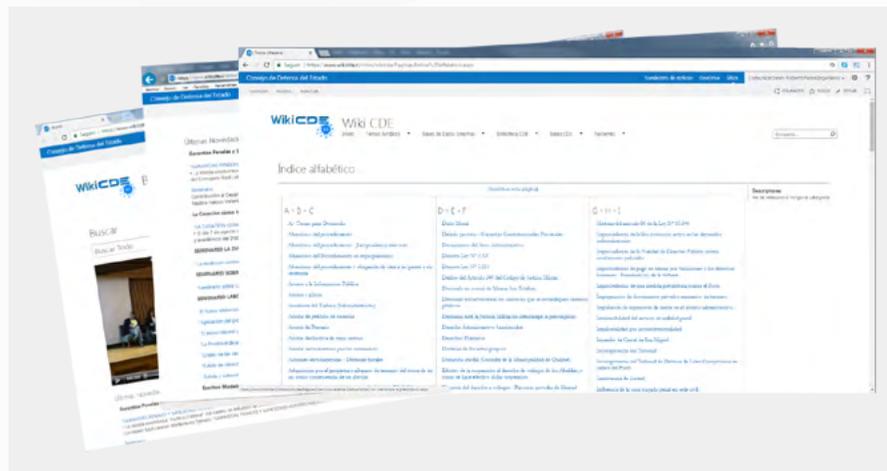
El 1 de diciembre, el Comité de Gestión del Conocimiento organizó el coloquio “El principio *Ne bis in ídem*: Entre la sanción penal y administrativa”, actividad que contó con la participación de más de 70 personas, quienes escucharon las ponencias de reconocidos académicos como Juan Pablo Mañalich, Luis Cordero, María Magdalena Ossandón y del Consejero del CDE Raúl Letelier.

El Departamento de Estudios creó 35 nuevas páginas en la WikiCDE durante 2017, las que contienen escritos, jurisprudencia y bibliografía. Ello representa un aumento de más de 400% respecto de los contenidos publicados el año anterior. Asimismo, se ha mantenido el esfuerzo para dotar a las procuradurías fiscales de ediciones actualizadas de los textos jurídicos y códigos necesarios para el adecuado desempeño de su función.

Detalle Distribución	2015	2016	2017
Textos Jurídicos	38	85	196
Códigos	54	174	177
Totales	92	259	373

Cada vez que la preparación y construcción de las estrategias fiscales lo requiere, el Departamento de Estudios elabora informes jurídicos a solicitud de los comités especializados del Consejo. También se encarga de difundir las doctrinas fiscales a través de boletines de distribución interna de frecuencia quincenal; la WikiCDE; y, en cada edición de la Revista de Derecho del Consejo de Defensa del Estado.

Durante 2017, el Departamento de Estudios elaboró 56 informes jurídicos en las áreas de Derecho Penal –*Análisis doctrinario y jurisprudencial sobre el artículo 68 del Código Procesal Penal; Informe sobre Contienda de Competencia entre Tribunales Ordinarios de Justicia y de Justicia Militar; Convención de Palermo y Ley N° 19.913; Causales de nulidad en materia penal*, entre otros. En el área del Derecho Civil –*Informe sobre beca de especialización en establecimientos del Sistema Nacional de Servicios de Salud; Informe sobre el Artículo 19 del Decreto Ley 1939, referente a ocupación de predios fiscales; Análisis*



de la jurisprudencia actual de la Corte Suprema sobre la interrupción de la prescripción extintiva. En el ámbito del Derecho Administrativo destacó la elaboración de un informe sobre crímenes de Lesa Humanidad y, en el área del Derecho Laboral, informes sobre Bono proporcional mensual e informes de jurisprudencia de la Corte Suprema en materia de subcontratación y tutela laboral.

Desde 2000 se elabora y distribuye semestralmente la *Revista de Derecho* del Consejo de Defensa del Estado, publicación que reúne artículos de académicos nacionales y extranjeros, abogados del Servicio y particulares. Cada edición contiene la jurisprudencia destacada correspondiente al semestre de publicación, en los distintos ámbitos en que interviene el CDE, acompañada por comentarios de los abogados a cargo de las causas.



Por segundo año consecutivo, en agosto se llevaron a cabo las Jornadas Jurídicas 2017, actividad dirigida a abogados procuradores fiscales y a abogados litigantes del CDE pertenecientes a las distintas procuradurías del país. Su propósito fue generar un espacio de reflexión y debate en torno a las líneas de defensa fiscales desarrolladas por el Consejo en el ejercicio de su labor, identificando experiencias replicables, así como otras perfectibles y explorando nuevas estrategias argumentativas.

Componen las Jornadas Jurídicas el *Coloquio CDE* y la *Escuela CDE*. En su tercera versión, realizada el 17 de agosto, el primero abordó la “Aplicación de la falta de servicio del artículo 42 de la ley 18.575 a los casos de responsabilidad de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad”. En la actividad –coordinada por el Departamento de Control y Tramitaciones Judiciales, con la participación del Departamento de Estudios y la Unidad de Capacitación– alrededor de 70 profesionales de Santiago y regiones participaron en los planteamientos realizados por las procuradurías y compartieron su experiencia jurídica.



En forma paralela, la séptima versión de la *Escuela CDE* analizó ocho fallos relevantes seleccionados por los comités Penal, Contencioso Administrativo, Civil y Laboral Medioambiental. El ejercicio de análisis tras las respectivas exposiciones, a cargo de los abogados a quienes se asignó cada causa, permitió generar conocimiento de gran utilidad para su aplicación en causas similares que se encuentran en tramitación.



### Escuela CDE

Realizada por primera vez en 2011, la *Escuela CDE* es una de las iniciativas más relevantes en torno a la transferencia y gestión eficiente del conocimiento jurídico que existe en el Servicio. Su objetivo principal es fomentar el aprendizaje entre pares a través del análisis, debate y reflexión jurídica en torno a causas de relevancia en las que se ha participado.

El Consejo llevó a cabo en 2017 la renovación de su imagen institucional y de su sitio web, así como la adecuación de todos sus documentos de trabajo y papelería, proyectos que se realizaron con recursos internos y el apoyo de un diseñador, bajo la dirección del Abogado Consejero Raúl Letelier.

## EL 3<sup>er</sup> ÁMBITO PRIORIZADO:

### “Focalizar el desarrollo de políticas públicas y buenas prácticas en materia de gestión de personas e infraestructura institucional”.

Para el Consejo de Defensa del Estado, las personas que en él se desempeñan constituyen su principal activo. En 2017, el área de Recursos Humanos implementó acciones en distintas áreas de su competencia, con el propósito de avanzar en beneficio del mejor desempeño de los funcionarios, de su calidad de vida y su desarrollo.

## FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL Y CALIDAD DE VIDA

### Medición del clima laboral

En abril el CDE realizó por tercera oportunidad una medición del clima laboral que cubrió la totalidad de las unidades de trabajo y obtuvo una alta tasa de respuesta: más del 80% de los funcionarios respondieron la encuesta. Los resultados generales mostraron una tendencia positiva en 12 de los 13 factores medidos en 2014, lo que permite situar al Consejo entre organizaciones con climas laborales en nivel de “fortaleza”.

Los datos obtenidos dan cuenta de la relevancia de mantener y profundizar las iniciativas contenidas en el *Plan de Mejoras del Clima Laboral* del Servicio, ejecutado en su totalidad entre 2015 y 2017. Para 2018, el Consejo focalizará sus acciones en el fortalecimiento de competencias y formación de nuevos liderazgos, reforzamiento de los equipos de trabajo, entre otras.

### Apoyo a equipos de trabajo en el ámbito de clima laboral y prevención de riesgos psicosociales

Mediante una metodología similar a la utilizada en años anteriores, se continuó proporcionando apoyo a unidades de trabajo afectadas por alguna problemática al interior de sus equipos, a través de intervenciones directas con especialistas.

Por otra parte, en el marco del *Protocolo de Prevención de Riesgos Psicosociales*, que entrega orientación e iniciativas prácticas en ese ámbito, en 2017 se diseñó un plan de vigilancia de los riesgos psicosociales presentes durante la jornada laboral. El Plan contó con una activa participación del Comité de Buenas Prácticas Laborales y de aquellas unidades evaluadas en un nivel de “riesgo alto” que, por medio de un proceso transversal y participativo, lograron consensuar diagnósticos comunes y definir medidas para mitigar potenciales situaciones de daño para sus funcionarios.

## Fortalecimiento de competencias de liderazgo

Conforme al compromiso institucional para la generación de mejores ambientes de trabajo, el Servicio continuó el desarrollo de acciones para el fortalecimiento de las condiciones de liderazgo de jefaturas y abogados procuradores fiscales, mediante talleres especializados. En esa línea, se inició un trabajo de formación de nuevos líderes dirigido a funcionarios a cargo de la coordinación de equipos y a aquellos que deben asumir la subrogancia de cargos de jefatura.

## Implementación de Protocolo de Conciliación de Vida Personal, Familiar y Laboral

Definido como desafío institucional, en 2017 se trabajó para la obtención de estadísticas que permitieran conocer cómo se da uso en cada unidad a los beneficios que permiten una conciliación de la vida personal, familiar y laboral. La información se obtuvo a partir de la medición mensual de indicadores provenientes del sistema de feriados y permisos; utilización de las políticas de flexibilidad y tolerancia horaria; uso de horas extraordinarias y compensadas; utilización de derechos maternales; y capacitación dentro de la jornada laboral, entre otros. La información ha sido de gran utilidad para generar oportunidades de mejora en aquellas unidades de trabajo en donde el conocimiento y la utilización de estos beneficios podrían ser mayores.

El CDE fue invitado a compartir su experiencia en el *Seminario Conciliación Familia y Trabajo*, organizado por el Ministerio de Desarrollo Social, en conjunto con el Ministerio del Trabajo, el Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género y la Dirección Nacional del Servicio Civil. La actividad contó con la participación y el patrocinio de la UNICEF, la OIT, CEPAL y el Consejo Nacional de la Infancia y Adolescencia.

En una línea complementaria, el Servicio de Bienestar desarrolló una nueva versión de su *Programa de Calidad de Vida*, exitoso conjunto de actividades que volvió a obtener un alto nivel de convocatoria entre los funcionarios. Del 79% de las personas que participaron en el Programa, 42% provinieron de procuradurías fiscales a lo largo del país.

Con una ejecución de sus actividades en torno al 85%, el Programa implementó un plan piloto de canastas familiares saludables en los puestos de trabajo; evaluación y asesoría nutricional; taller de alimentación saludable; promoción del *Día del agua*; pausas activas de ergonomía; *campana del ciclista*; campañas de Fiestas Patrias; campaña de difusión de prevención de accidentes de trayecto y de trabajo; campaña *Hora del taco*; operativo oftalmológico y auditivo y charlas de formación financiera.

En el ámbito de la integración familiar y laboral, se mantuvo la organización de actividades educativas y de esparcimiento, a través de iniciativas como reconocimientos por excelencia académica; celebración del *Día de la Familia* a nivel nacional; organización de la fiesta de Navidad en familia y un concurso de pintura infantil para los hijos y familiares de los funcionarios del Consejo.





Premio “Mejor Defensa Jurídica Comité Civil” al abogado de Santiago don Jorge Escobar Ruiz.

## Reconocimiento al buen desempeño laboral

Por quinto año consecutivo, el CDE –a través de su área de Recursos Humanos y el Comité de Buenas Prácticas Laborales– implementó el *Programa Anual de Reconocimientos*, dirigido a funcionarios de todos los estamentos que tuvieron un desempeño destacado en distintos ámbitos de la gestión institucional.

En este aspecto, se introdujeron mejoras al procedimiento para la selección de la Mejor Defensa Jurídica, para la que también se consideraron causas con fallos en primera instancia y se conformó un jurado integrado por la Presidenta del Consejo, Abogados Consejeros y las jefaturas de la División de Defensa Estatal y del Departamento de Control y Tramitaciones Judiciales, así como los presidentes de las asociaciones de Funcionarios y de Abogados.

## Prevención del acoso laboral y sexual

Con el propósito de prevenir el maltrato y el acoso laboral y sexual en cada una de las unidades de trabajo del Consejo, durante 2017 el área de Recursos Humanos capacitó al 47% de la dotación nacional del Servicio, mediante la realización de 14 charlas presenciales y diez videoconferencias dirigidas a los equipos de las procuradurías fiscales en regiones.

Una línea de acción relevante en este ámbito se concretó mediante intervenciones tempranas y resolución de conflictos incipientes en determinadas unidades de trabajo en donde fue necesario minimizar el impacto provocado por dinámicas relacionales negativas y corregir acciones de los funcionarios involucrados.

## Movilidad interna

La generación de oportunidades para la equidad en el desarrollo de las personas que integran el Consejo es un aspecto en permanente consideración. Durante 2017, el 8,7% de los funcionarios accedió a procesos de movilidad interna.

De esta forma, se otorgó prioridad el ascenso equitativo de hombres y mujeres pertenecientes al estamento profesional, a los que se les asignó un cargo de Planta. Del mismo modo, el Servicio materializó ascensos para 10,4% de los funcionarios en calidad jurídica de Contrata, mediante procesos de selección para proveer cargos en esa calidad jurídica, recontractaciones en grados superiores y reconversiones de cargos. Del total de movimientos del personal, el 58% correspondió a personas provenientes del estamento Técnico y el 38% a funcionarios del estamento Profesional. Ello permitió generar un mayor grado de

desplazamiento y de oportunidades de desarrollo, otorgar valor a la trayectoria profesional, así como posibilitar la permanencia en el Consejo de profesionales recientemente titulados y formados en el Organismo.

Respecto de los estamentos Administrativo y Auxiliar, se posibilitó el ascenso del 11% de esas dotaciones mediante recontrataciones en grado superior, asegurando una metodología de selección transparente que relevó aspectos de trayectoria y buen desempeño.

Sin embargo, las acciones descritas resultan insuficientes desde el punto de vista del desarrollo de una carrera funcionaria efectiva, que considere las aspiraciones que las asociaciones de Funcionarios y de Abogados han planteado sostenidamente durante el tiempo.

No obstante las aproximaciones que se han intentado bajo diversos mecanismos, las limitaciones que derivan, como en muchos servicios públicos, de su exigua planta funcionaria, – que ha determinado la existencia de alrededor del 70% de los funcionarios bajo régimen de contrata –, así como aquellas que emanan de las dotaciones y del presupuesto fijado para el año por ley de presupuestos, no han permitido avanzar de forma consistente en este ámbito de gran importancia para el Servicio.

## Modernización de procesos de gestión de personas

Otro ámbito cuyo desarrollo se comprometió en 2017 fue el incremento de la calidad y oportunidad de los procesos de gestión de personas: el mes de junio se puso en marcha un nuevo sistema informático para la administración de feriados y permisos.

La nueva plataforma permite gestionar con mayor rapidez la tramitación de este tipo de solicitudes, posibilitando el seguimiento directo de sus requerimientos por parte de los usuarios. Además, ofrece una interfaz más amigable para el reporte de ausencias por feriados, permisos administrativos, permisos sin goce de sueldo y licencias médicas. Ello facilita la toma de decisiones para las distintas jefaturas, como por ejemplo, respecto de la organización de la carga laboral en las unidades a su cargo.

Durante el año pasado también se formalizaron dos relevantes documentos del área de gestión de personas: una Pauta de Movilidad Interna para Contratas, que establece criterios y acciones específicas en esa materia, asegurando igualdad de oportunidades y la no discriminación arbitraria en el desarrollo laboral; y la actualización del *Procedimiento de Actuación frente a Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales*. Se avanzó también en la actualización de los procedimientos de Inducción y de Reclutamiento y Selección y se elaboró el contenido para un *Procedimiento de Egreso*, que declara condiciones para asegurar un trato digno a quienes se desvinculan del Servicio.

## Estado de avance de nuevas políticas para el área de personas y otros documentos

Entre los desafíos institucionales comprometidos para 2017 se había incluido la implementación de una nueva política de gestión de personas y la concreción de un nuevo reglamento especial de calificaciones y procedimiento de gestión del desempeño.

A la fecha, no ha sido posible concretar ninguno de los dos. El primero se ha postergado hasta disponer de condiciones que permitan garantizar su aplicación de manera integral. Por ejemplo, resulta necesario que esta incorpore las nuevas condiciones que el rediseño de los procesos de litigio impone a la organización del trabajo en las procuradurías fiscales, en donde se han definido nuevos roles y funciones asociadas a ellos. Asimismo, su formalización y puesta en marcha trae aparejada condiciones presupuestarias de que el Consejo no dispuso en 2017.

El segundo, por la rigidez que impone la Planta del Servicio y las dotaciones y asignaciones presupuestarias del período.

No obstante, es importante subrayar la implementación efectiva, durante los últimos años, de acciones consideradas en dicha Política. Por ejemplo: la creación de nuevos roles y adecuación de funciones en los equipos de las Procuradurías Fiscales; la prosecución del programa de formación continua de jefaturas en habilidades directivas; la medición de clima organizacional e implementación de plan de mejoras; la implementación del *Protocolo de Conciliación de Vida Laboral, Personal y Familiar*; los programas de capacitación en materias de litigio y mediación en salud y el mejoramiento de la evaluación de competencias técnicas en los procesos de selección.



## MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL

En el ámbito de infraestructura institucional, una relevante acción finalizada en 2017 fue la remodelación y ampliación de las dependencias de la Procuraduría Fiscal de San Miguel

El proyecto, iniciado un año antes, contó con la colaboración técnica, administrativa y la supervisión de la Dirección de Arquitectura del Ministerio de Obras Públicas. Además de la construcción de un tercer piso del inmueble, se remodelaron 354 metros cuadrados, que incluyen nuevos espacios para la recepción de las personas que participan en procesos de mediación en salud.



Paralelamente, se iniciaron trabajos de remodelación en la Procuraduría Fiscal de Arica, para la ampliación de oficinas de abogados y la habilitación de una sala de reuniones dotada con sistema de video conferencia, entre otros. En el extremo sur, entre marzo y abril se llevó a cabo la remodelación de diferentes dependencias de la Procuraduría Fiscal de Punta Arenas.

En las Procuradurías Fiscales de Valdivia y Puerto Montt se concretaron diversos trabajos para la mantención de sus infraestructuras y, en el mes de noviembre, se realizó el cierre perimetral del estacionamiento del edificio central del Consejo, en Santiago.

Dada la manifiesta insuficiencia de infraestructura de las oficinas centrales, que albergan en condiciones inaceptables a la Procuraduría Fiscal de Santiago en inmuebles arrendados, se ha iniciado la gestión de obtención de nuevos espacios, mediante la actualización del proyecto de adquisición de una sede central. En esa línea se logró por parte del Ministerio de Bienes Nacionales la autorización de uso del primer piso, de alrededor de 1.000 metros cuadrados, del edificio del antiguo Diario La Nación, en calle Agustinas frente a la Plaza de la Constitución. Su habilitación, según proyecto a desarrollar por el Ministerio de Obras Públicas, permitirá muy preliminarmente instalar unidades de trabajo de las oficinas centrales en un lugar digno y acorde a la trayectoria y prestigio que corresponde al Servicio, en pleno centro cívico de la ciudad.

“Mejoras como las verificadas aquí impactan positivamente en la labor de nuestro Servicio, en la defensa del Estado y del patrimonio fiscal, ya que una adecuada infraestructura y entorno laboral son fundamentales para un buen desempeño y clima laboral. Ello nos permitirá entregar un mejor servicio a nuestros usuarios.”

**María Eugenia Manaud, Presidente CDE**

## Otras iniciativas en el área de Administración General

- Incorporación del módulo de conciliaciones bancarias del Sistema Integrado de Gestión Financiera del Estado (SIGFE).

Tras diversas pruebas piloto, procesos de ajuste y la capacitación de los funcionarios del área llevadas a cabo durante el primer semestre de 2017, actualmente el CDE dispone de un proceso automático integrado en el SIGFE para la prescindencia de planillas de cálculo.

- Incorporación de instrucciones para contabilidad de bienes del SIGFE.

En julio se inició el proceso de saneamiento del inventario contable y físico del CDE, actividad que se encontraba pendiente desde hace un largo período de tiempo. En actual proceso de desarrollo, se proyecta iniciar el poblamiento de datos a contar del ejercicio 2018.

- Durante 2017 se inició la **implementación del proceso de adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP)**, de acuerdo con la normativa de la Contraloría General de la República, asegurando la confiabilidad, consistencia y exactitud de la información financiera del Servicio. Principales actividades llevadas a cabo:

- Elaboración del plan de implementación.
- Diagnóstico de brechas contables, brechas jurídicas y funcionales.
- Análisis FODA institucional para aplicación de la normativa NICSP.
- Levantamiento de información necesaria por cada una de las cuentas.

- Definición de mecanismos de capacitación.
- Determinación de la necesidad de nuevos sistemas informáticos.
- Determinación del impacto en los procesos de generación de nueva información contable.

- Incorporación de nuevos servicios de la plataforma de Banco Estado para el fortalecimiento del proceso de pagos electrónicos.

Se incorporaron nuevas facilidades para privilegiar el pago electrónico a proveedores y funcionarios. Ello permitió minimizar el pago mediante cheques, y se ha hecho extensivo a la contabilidad de descuentos internos, con lo cual se paga electrónicamente el 50% de ese proceso. Asimismo, mediante el nuevo convenio *Cero Horas*, se ha convenido el pago electrónico de los fondos fijos, lo que permite que estos recursos se abonen automáticamente a las cuentas habilitadas de los giradores autorizados de esos fondos. Ambas iniciativas otorgan mayor eficiencia y seguridad a las operaciones financieras del Consejo.

- Proceso de compra conjunta.

Desde el mes de mayo el Consejo comenzó a participar en procesos de compra conjunta con otras instituciones dependientes del Ministerio de Hacienda. El objetivo es obtener ahorros en grandes procesos de compras. La experiencia del Consejo arrojó un ahorro promedio que bordeó el 10%, recursos que fueron destinados a mejoras de la infraestructura institucional.

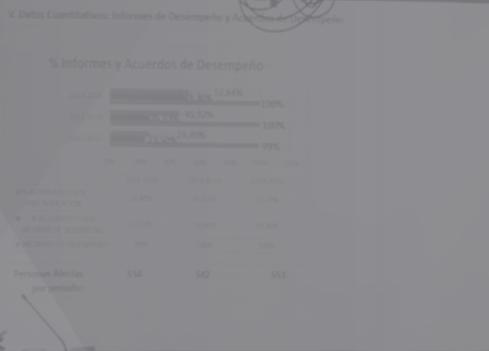
**- Proceso de licitaciones simplificadas.**

Durante el segundo semestre el CDE participó en un proceso piloto de simplificación administrativa de licitaciones menores a 100 UTM. Ello, con el objetivo de que los servicios públicos cuenten con un formato único de publicación de bases de licitación menores a dicho monto, de modo de mejorar su claridad y comprensión por parte de los proveedores, disminuir reclamos y tiempos de tramitación.

**- Gestión de recursos presupuestarios.**

Se incorporaron al presupuesto los siguientes proyectos:

- En mayo, recursos extraordinarios para implementación del Programa de Modernización Institucional por M\$114.663, destinados a reconversiones de cargos, aumentos de dotación, honorarios para profesionales a cargo de dicha implementación y gastos complementarios.
- En diciembre, recursos adicionales para renovación de vehículos. Los recursos obtenidos permitieron adquirir tres vehículos.



# IV

Resultados de la  
Gestión 2017

## Breve mirada a los resultados

El Consejo de Defensa del Estado mantuvo un positivo estándar de eficacia en la defensa judicial de los intereses patrimoniales y no patrimoniales del Estado durante 2017, representado en una tasa de resultados favorables para el Fisco.

En concreto, se obtuvo un 93,9% de pagos evitados al *Fisco demandado*, lo que equivale a US\$726 millones, considerando que la cuantía total demandada ascendía a US\$773 millones. En otras palabras, el desempeño del Consejo de Defensa del Estado en tribunales permitió un importante ahorro de recursos públicos que contribuyen al desarrollo de políticas públicas en beneficio de toda la ciudadanía.

Los resultados obtenidos respecto de un total de 1.217 juicios terminados<sup>1</sup> durante 2017 en materias contencioso administrativas, civiles, laborales y expropiaciones, en las que el CDE actuó en calidad de demandado en defensa de los intereses patrimoniales del Estado, determinan que en el 60% de ellos –731 juicios– se evitó completamente el pago demandado al Fisco; en un 26% –315 juicios– se fijó el pago de menos del 50% del monto demandado; en un 9% –111 juicios– se ordenó pagar más de la mitad de lo demandado y; sólo en el 5% –60 juicios–, se estableció el pago del monto total demandado.

Las principales materias por las que se demandó al Estado en 2017 fueron asuntos laborales (653 juicios); indemnización de perjuicios (257 juicios); y reclamaciones de montos de indemnización por expropiación (255 juicios).

<sup>1</sup> Corresponde al número total de causas informadas por las Procuradurías Fiscales en donde el CDE representó judicialmente a servicios centralizados y descentralizados de la Administración del Estado, base más amplia que la utilizada en el indicador de gestión Fisco Demandado.

Las demandas en materia laboral representan el 54% de las sentencias ejecutoriadas en el año y, en un 68% de ellas, se evitó al Fisco el pago del total de la cuantía demandada por ese concepto. En tanto, en el 62% de las demandas por indemnización de perjuicios, que representan el 21% de las sentencias ejecutoriadas en el año, también se evitó el pago del total de los montos demandados bajo esa materia.

Asimismo, en un 37% de los reclamos por montos de indemnización, que representan otro 21% de las sentencias ejecutoriadas, se evitó al Fisco el pago del total de la cuantía demandada.

<b>Materias laborales</b>	441 (68%)	84 (13%)	78 (12%)	50 (8%)	<b>653 (54%)</b>
<b>Indemnización de perjuicios</b>	159 (62%)	83 (32%)	13 (5%)	2 (1%)	<b>257 (21%)</b>
<b>Reclamación monto de indemnización</b>	94 (37%)	146 (57%)	14 (5%)	1 (1%)	<b>255 (21%)</b>
<b>Otras materias</b>	37 (71%)	2 (4%)	6 (12%)	7 (13%)	<b>52 (4%)</b>

En su función como *Fisco demandante*, se terminaron 170 causas<sup>1</sup> durante 2017, en materias civiles y penales<sup>2</sup>. En un 76,4% de los casos –130 causas–, se condenó a los demandados a pagar al Fisco la totalidad de la cuantía demandada; en el 8,2% –14 causas–, se condenó a pagar a favor del Fisco más de la mitad de lo reclamado; en el 3,5% –6 causas–, se condenó a pagar la mitad o menos del monto perseguido y, sólo en el 11,7% –20 causas–, no se estableció pago alguno a favor del Fisco.

Las principales materias en que el CDE interpuso demandas en representación del Estado fueron cobro de pesos (82); indemnización de perjuicios (34); cumplimiento de obligación de dar (21) y cumplimiento de contrato (5). Los cobros de pesos representaron el 48% de las sentencias ejecutoriadas en el año, considerando el universo de 170 juicios terminados a cargo del CDE en que actuó como *demandante* y, en 74% de ellas, se obtuvo el 100% del monto demandado. En cuanto a las indemnizaciones de perjuicios, representaron un 20% de las sentencias ejecutoriadas el año pasado dentro del universo señalado y, en 82% de estos casos, se obtuvo el 100% del monto demandado.

<b>Cobro de pesos</b>	11 (13%)	2 (2%)	8 (10%)	61 (74%)	<b>82 (48%)</b>
<b>Indemnización de perjuicios</b>	3 (9%)	0 (0%)	3 (9%)	28 (82%)	<b>34 (20%)</b>
<b>Cumplimiento obligación de dar</b>	1 (5%)	0 (0%)	2 (10%)	18 (86%)	<b>21 (12%)</b>
<b>Cumplimiento de contrato</b>	2 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (60%)	<b>5 (3%)</b>
<b>Otras materias</b>	3 (11%)	4 (14%)	1 (4%)	20 (71%)	<b>28 (16%)</b>

<sup>1</sup> Corresponde al número total de causas informadas por las Procuradurías Fiscales para el seguimiento de los indicadores definidos en el PMG 2017.

<sup>2</sup> Se consideran sólo las causas penales patrimoniales, esto es, aquellas en que además se persigue la recuperación de un monto en dinero. En todo caso, ello incide sólo en seis causas.

## RESULTADOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

El grado de eficacia alcanzado por el Consejo de Defensa del Estado durante 2017 en la defensa judicial de los intereses patrimoniales y no patrimoniales del Estado se mide y distribuye en las siguientes materias:

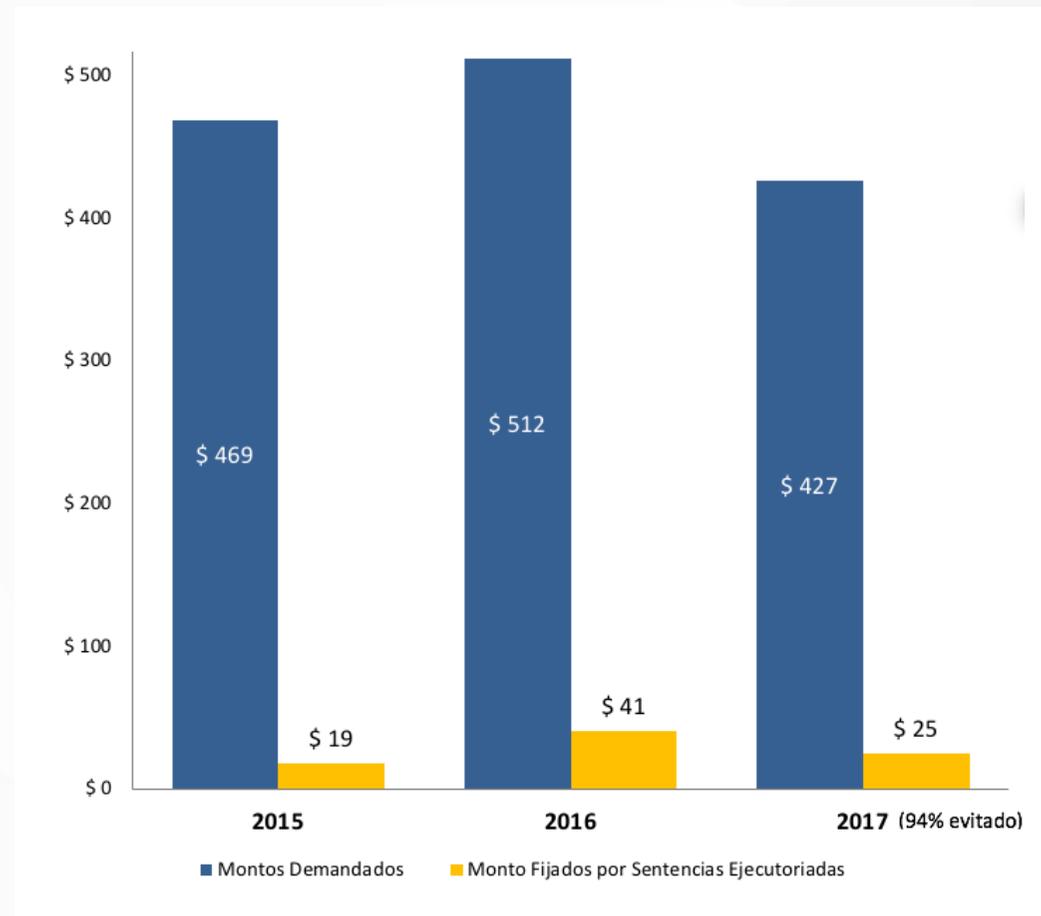
### DEFENSA DEL PATRIMONIO DEL ESTADO

La defensa del patrimonio público constituye el principal objetivo institucional y su resultado da cuenta de los logros alcanzados en acciones de indemnización de perjuicios, recuperación de bienes inmuebles, reclamaciones por expropiaciones y juicios laborales, entre otros.

#### Indicador N°1:

#### ***Porcentaje de pagos evitados al Fisco demandado en juicios civiles, respecto de los montos demandados***

Este indicador mide la diferencia entre la cuantía total demandada y el monto ejecutoriado, en todas las causas terminadas durante el año. Considera aquellas causas en que el Fisco es demandado civilmente, terminadas por abandono, sentencia o transacción. Se excluyen expresamente de esta medición los juicios de cobro de honorarios y las causas de Policía Local, en consideración a que generalmente son de baja cuantía. Además, se excluyen las servidumbres mineras, reclamaciones tributarias y toda acción civil iniciada en un juicio penal del antiguo sistema, en atención a lo marginal o específico de dichas materias.



Para 2017 se comprometió una meta de 93% y el resultado obtenido alcanzó el 94% de pagos evitados, lo que representa un cumplimiento del 101,8% de dicha meta.

Los montos demandados experimentaron una leve disminución en 2017, en comparación al año anterior. Paralelamente, los montos fijados en sentencia ejecutoriada o transacción –correspondientes a 997 causas informadas– se mantuvieron bajos, lo que se tradujo en un alto porcentaje de pago evitado al Fisco. Se trata de un relevante resultado obtenido por el Servicio, como consecuencia del trabajo realizado para revertir resultados desfavorables producto de fallos adversos obtenidos en materia de Derechos Humanos, reclamos por monto de expropiación (Art.12 DL 2186) e indemnizaciones de perjuicios derivadas de los daños provocados por el terremoto y tsunami ocurridos el 27 de febrero de 2010. Sin perjuicio de la jurisprudencia desfavorable al interés fiscal que se venía presentando, el CDE alcanzó consistentes resultados en juicios indemnizatorios en que las demandas contra el Fisco fueron rechazadas.

También en el ámbito de la indemnización de perjuicios, la Procuraduría Fiscal de Concepción obtuvo un importante resultado en dos causas interpuestas por más de 3.300 personas que demandaron al Fisco tras las inundaciones que afectaron al sector de Collao, en Concepción, en 2006. El monto total demandado en ambas causas ascendió a \$239.855.000.000. En tanto, el monto que se condenó a pagar llegó a \$6.672.000.000, evitándose al Fisco un desembolso equivalente al 97% de la cuantía demandada.

Resultados por Procuraduría Fiscal					
Región	Nº causas <sup>1</sup>	Monto demandado	Monto ejecutoriado	Monto evitado	% evitado
Arica	29	2.401.287.737	26.689.313	2.374.598.424	98,9%
Iquique	25	2.460.551.766	121.061.035	2.339.490.731	95,1%
Antofagasta	38	1.205.770.525	66.380.726	1.139.389.799	94,5%
Copiapó	14	992.758.376	85.167.230	907.591.146	91,4%
La Serena	38	6.097.368.678	592.985.854	5.504.382.824	90,3%
Valparaíso	77	10.542.843.070	1.183.301.991	9.359.541.079	88,8%
Santiago	235	56.032.751.890	6.182.697.919	49.850.053.971	89,0%
San Miguel	21	2.690.359.521	408.345.833	2.282.013.688	84,8%
Rancagua	25	1.822.441.940	32.375.665	1.790.066.275	98,2%
Talca	86	11.804.604.360	1.738.262.315	10.066.342.045	85,3%
Chillán	14	2.567.863.411	1.091.576.898	1.476.286.513	57,5% <sup>2</sup>
Concepción	193	304.965.943.466	11.831.175.155	293.134.768.311	96,1%
Temuco	19	4.182.561.688	174.242.302	4.008.319.386	95,8%
Valdivia	77	9.791.814.453	884.805.625	8.907.008.828	91,0%
Puerto Montt	80	5.486.432.186	427.226.906	5.059.205.280	92,2%
Coyhaique	8	1.466.681.318	100.000.000	1.366.681.318	93,2%
Punta Arenas	18	2.333.149.904	251.046.621	2.082.103.283	89,2%
<b>Total</b>	<b>997</b>	<b>426.845.184.289</b>	<b>25.197.341.388</b>	<b>401.647.842.901</b>	<b>94,1%</b>

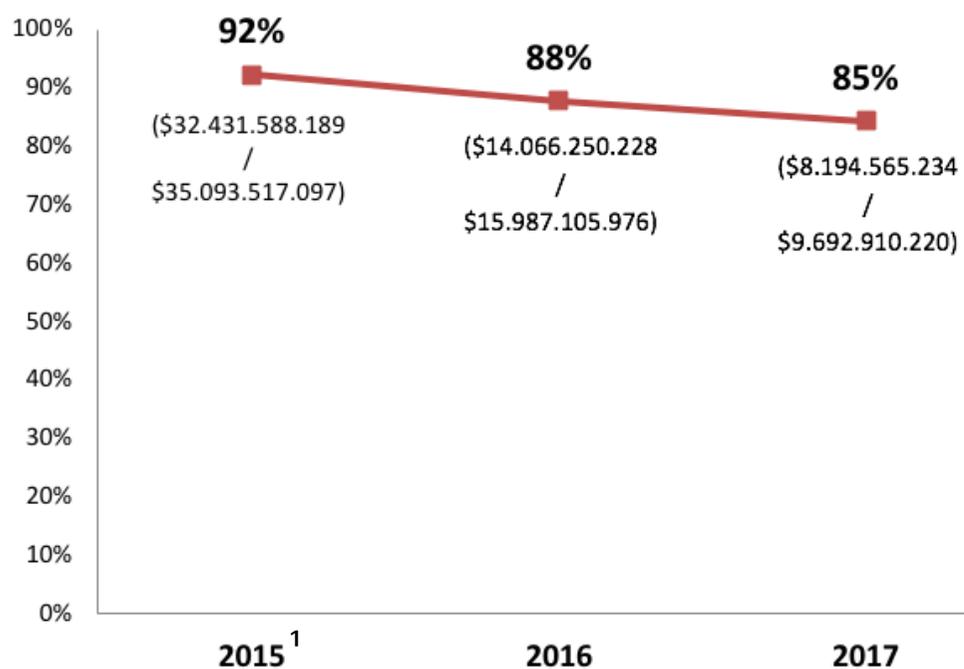
<sup>1</sup> El total de causas informadas corresponde a los juicios en que el CDE representó judicialmente a servicios centralizados de la Administración del Estado.

<sup>2</sup> Porcentaje se explica principalmente debido a resultados desfavorables obtenidos en dos causas por indemnización de perjuicios en contra del Fisco, por la responsabilidad que éste pudo tener en incendios que afectaron a inmuebles aledaños a la cárcel de Chillán tras el terremoto de 27 de febrero de 2010, provocados por reclusos evadidos de dicha unidad penal.

## Indicador N°2:

### Porcentaje de pagos obtenidos por el Fisco demandante, respecto del total de los montos demandados por el Fisco

Este indicador mide los montos obtenidos en sentencias ejecutoriadas favorables al interés fiscal respecto de los montos totales demandados por el CDE para todas las causas terminadas durante el año, iniciadas en calidad de Fisco demandante. Se consideran todo tipo de causas civiles –incluye reclamos art. 12 DL 2186 sobre expropiación, donde el CDE es reclamante– y penales –del nuevo procedimiento– en que el Fisco de Chile es demandante civil.



Para 2017 se comprometió una meta de 83% de pagos obtenidos para el Fisco, alcanzando un resultado de 85%, lo que importa un cumplimiento de 2 puntos por sobre la meta esperada. Se hace presente que no se incluyen aquellas causas terminadas en que se ha perseguido la obligación en un juicio posterior. Para el cálculo, se consideran todas las formas de término de un juicio, incluidas las causas que finalizan por transacción judicial.

Cabe destacar que el Consejo ha debido reducir el número de causas en que interviene como Fisco demandante cuando el requirente es un servicio descentralizado que posee abogados para asumir su propia representación. La dotación del CDE resulta insuficiente para ello cuando debe dar prioridad a la obligación legal de asumir la representación de los servicios centralizados. Además, se destacan las gestiones extrajudiciales de cobranza que se intentan por asuntos de baja cuantía, buscando obtener su recuperación sin necesidad de llegar a juicio, de modo de aprovechar de forma más eficiente los recursos del Servicio.

<sup>1</sup> En 2015 se dictó sentencia en el caso Chispas, juicio en que se perseguía un monto equivalente a \$24.651.282.284, recuperándose el 100% de lo demandando. En los años posteriores no se han fallado asuntos con cuantías de esa magnitud.

Resultados por Procuraduría Fiscal <sup>1</sup>				
Región	Nº causas	Monto demandado	Monto ejecutoriado	% obtenido
Arica	7	85.383.877	36.178.599	42%
Iquique	15	278.202.526	262.152.906	94%
Antofagasta	35	428.780.740	408.156.749	95%
Copiapó	2	751.825.005	436.748.675	58%
La Serena	2	333.153.727	46.573.027	14%
Valparaíso	12	325.879.522	321.613.903	99%
Santiago	53	5.980.942.205	5.813.957.191	97%
San Miguel	8	41.612.601	41.612.581	100%
Rancagua	6	60.767.163	56.875.309	94%
Talca	4	45.210.284	40.478.591	90%
Chillán	9	80.995.850	37.832.410	47%
Concepción	5	104.376.802	23.977.663	23%
Temuco	2	18.009.694	18.009.694	100%
Valdivia	3	478.960.626	478.960.626	100%
Puerto Montt	4	142.860.415	142.860.415	100%
Coyhaique	-	-	-	-
Punta Arenas	3	535.949.183	28.576.895	5%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>9.692.910.220</b>	<b>8.194.565.234</b>	<b>84,5%</b>

<sup>1</sup> Este cuadro considera sólo las causas ejecutoriadas en que el CDE intervino en calidad de Fisco Demandante y el porcentaje obtenido se relaciona con el monto recuperado en relación a la cuantía demandada. Estas causas incluyen las demandas civiles en sede penal, que tienen una tasa de recupero inferior a aquellas que se deducen en sede civil.

**Indicador N°3:****Porcentaje de pagos efectivamente recuperados por el Fisco demandante en transacciones judiciales <sup>1</sup>**

Para 2017 se comprometió una meta de 95% de pagos recuperados por transacciones en Fisco Demandante y el resultado obtenido alcanzó el 97,6%, lo que representa un cumplimiento de 3 puntos porcentuales por sobre la meta propuesta. Es importante precisar que para el cálculo del nivel de cumplimiento de este indicador se consideraron como “montos recuperados” aquellos que efectivamente ingresaron a las arcas fiscales y, como “montos transigidos”, aquellos propuestos por las contrapartes y que fueron aprobados en sesión de Consejo, independientemente de la cuantía inicial del juicio.



Resultados por Procuraduría Fiscal				
Procuraduría	Nº causas	Monto ejecutoriado	Monto recuperado	% recuperado
Arica	1	4.035.648	4.035.648	100%
Iquique	3	25.355.650	20.993.560	82,8%
Antofagasta	2	3.349.952	2.125.572	63,5%
Copiapó	3	4.697.500	3.898.968	83%
La Serena	-	-	-	-
Valparaíso	4	106.843.310	106.783.310	99,9%
Santiago	10	191.438.710	191.360.888	99,9%
San Miguel	3	12.972.336	10.072.336	77,6%
Rancagua	-	-	-	-
Talca	-	-	-	-
Chillán	1	14.000.000	14.000.000	100%
Concepción	2	26.395.742	26.395.742	100%
Temuco	-	-	-	-
Valdivia	-	-	-	-
Puerto Montt	-	-	-	-
Coyhaique	-	-	-	-
Punta Arenas	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>389.088.848</b>	<b>379.666.024</b>	<b>97,6%</b>

<sup>1</sup> Este indicador mide el porcentaje del monto que efectivamente ingresa a las arcas fiscales, respecto del propuesto por la contraparte y aprobado en sesión de Consejo, como resultado de una demanda emprendida por el Estado en que se llega a una transacción judicial.

## DEFENSA EN ASUNTOS NO PATRIMONIALES DEL ESTADO

Corresponde a la representación del Estado en asuntos que no tienen carácter patrimonial, sean éstos civiles; penales; contencioso administrativos; constitucionales; nulidades de derecho público y litigios seguidos ante el Tribunal Constitucional, Tribunal de Libre Competencia, Tribunal de Contratación Pública u otros tribunales especiales.

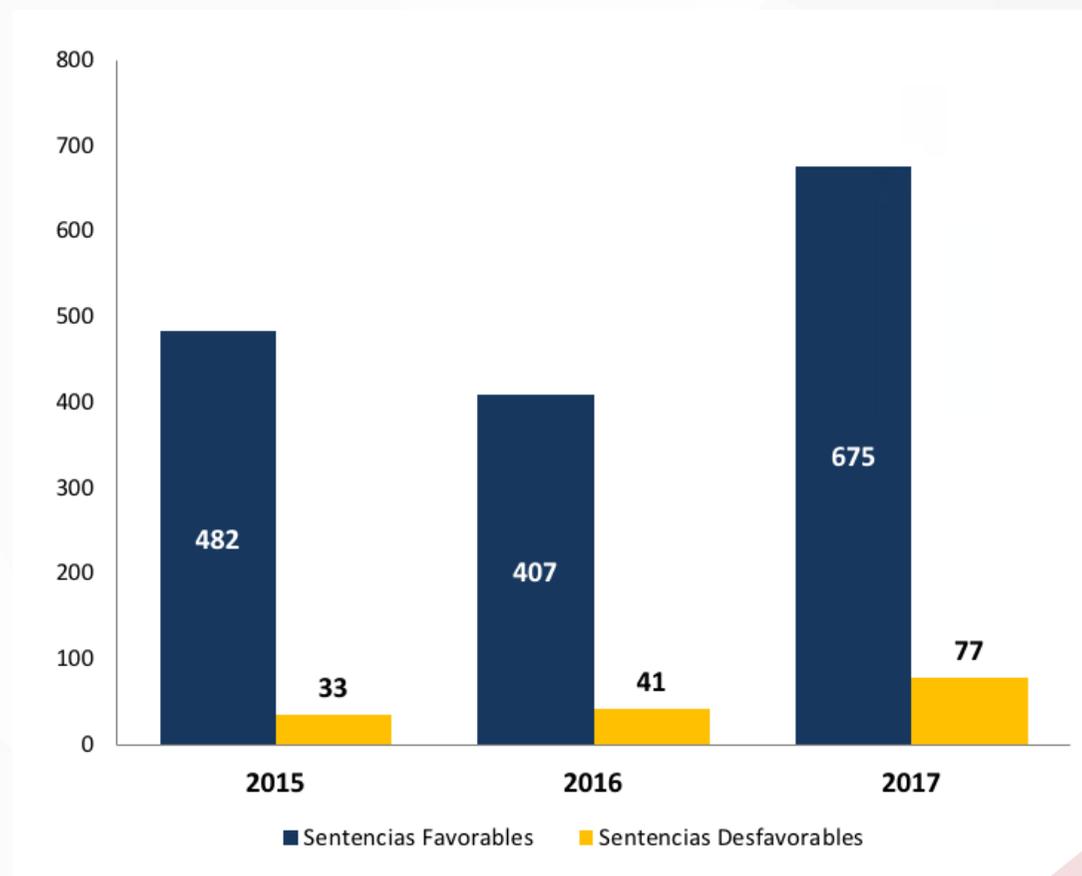
### Indicador N°4:

#### ***Porcentaje de sentencias favorables al Fisco en juicios no patrimoniales***

Este indicador considera todas aquellas causas no patrimoniales del ámbito civil, tales como los recursos de protección contra el Estado; amparos económicos; demandas de nulidad de derecho público; otros juicios contenciosos especiales contra el poder administrador del Estado; recursos de inaplicabilidad; recursos por error judicial; acciones impetradas ante el Tribunal de Contratación Pública y ante el Tribunal de la Libre Competencia.

Para 2017 se comprometió una meta del 92% de sentencias favorables al Fisco en juicios no patrimoniales, alcanzando un resultado del 90%. Ello representa un cumplimiento del 97,8% de la meta.

La leve diferencia de 2% se puede explicar debido a modificaciones jurisprudenciales inesperadas.



Resultados por Procuraduría Fiscal				
Región	Nº Favorables	Nº Desfavorables	Total	% Favorables
Arica	16	2	18	89%
Iquique	14	2	16	88%
Antofagasta	30	7	37	81%
Copiapó	15	2	17	88%
La Serena	21	1	22	95%
Valparaíso	51	3	54	94%
Santiago	261	20	281	93%
San Miguel	9	4	13	69%
Rancagua	32	1	33	97%
Talca	27	2	29	93%
Chillán	17	2	19	89%
Concepción	44	2	46	96%
Temuco	61	13	74	82%
Valdivia	30	4	34	88%
Puerto Montt	25	5	30	83%
Coyhaique	5	4	9	56%
Punta Arenas	17	3	20	85%
<b>Total</b>	<b>675</b>	<b>77</b>	<b>752</b>	<b>89,8%</b>

## EMISIÓN DE INFORMES JURÍDICOS, DIFUSIÓN DE ESTUDIOS Y DOCTRINAS

Este ámbito estratégico considera la elaboración de informes en derecho, dictámenes e informes de cumplimiento de sentencias. Además, incluye la elaboración, distribución y disposición de documentos, bases de datos e información relevante para el apoyo de las defensas fiscales.

### Indicador N°5:

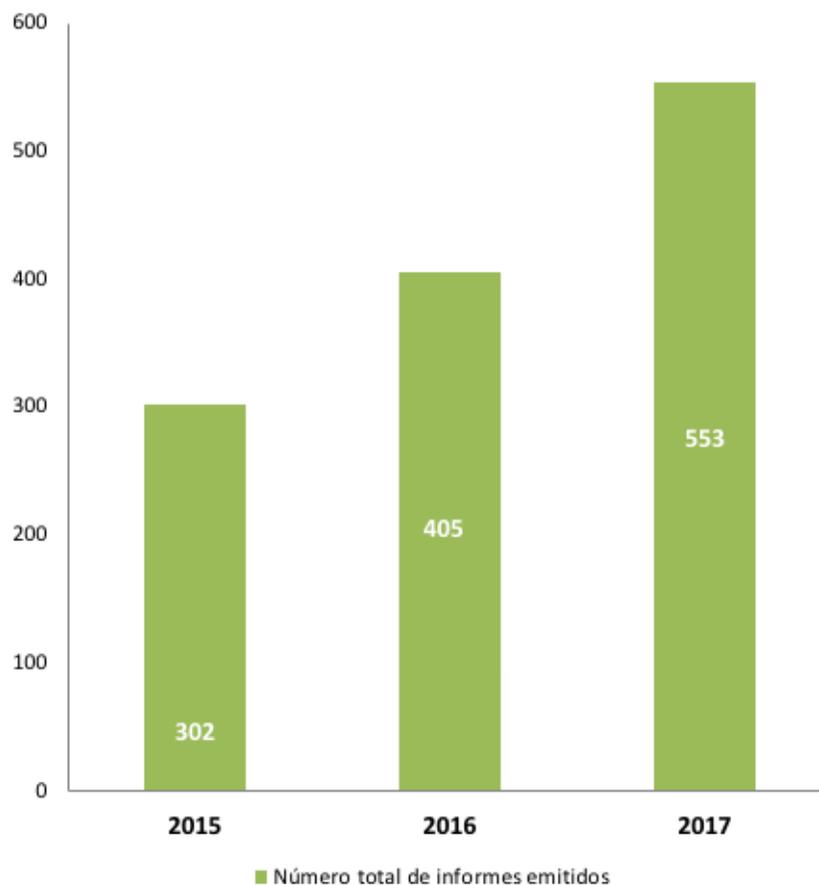
#### *Días hábiles promedio de despacho de informes de cumplimiento de sentencia*

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 59 de la Ley Orgánica del Consejo de Defensa del Estado, de acuerdo con el artículo 752 del Código de Procedimiento Civil, corresponde al CDE informar el nombre de la persona o personas a cuyo favor deba hacerse un pago en dinero ordenado por sentencia ejecutoriada en contra del Fisco.

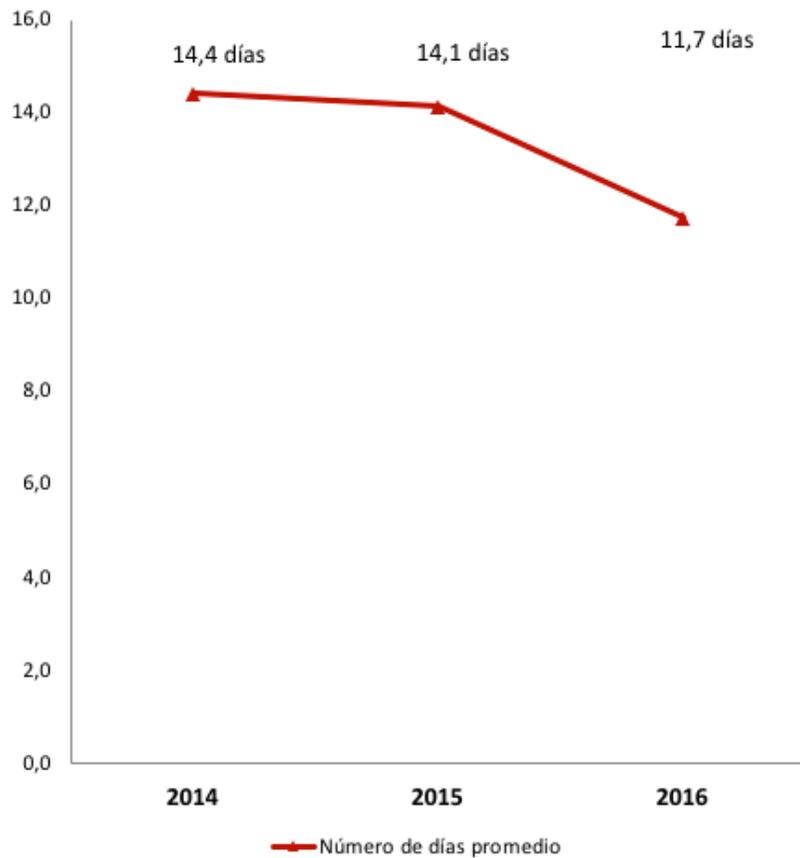
La ley establece un plazo de 30 días para evacuar dicho informe, mediante oficio al ministerio requirente. La contabilización del plazo considera los días hábiles transcurridos entre la fecha de ingreso de los antecedentes al Consejo –registrada por su Oficina de Partes– y la fecha despacho que dicha unidad asigna al respectivo informe de cumplimiento de sentencia, emitido por la División de Defensa Estatal.

Para 2017 se comprometió una meta de doce días hábiles para la emisión de dichos informes, registrándose un promedio de 11,7 días hábiles de emisión de este tipo de documentos, lo que representa un 109,1% de cumplimiento del plazo comprometido.

### Número total de informes emitidos



### Número de días promedio



La redistribución de funciones internas en la unidad encargada de la elaboración de estos informes explica principalmente el positivo resultado obtenido el año pasado. Ello, incluso tras registrarse un aumento significativo del número de informes evacuados, 553, cifra que da cuenta también del elevado volumen de este tipo de requerimientos provenientes fundamentalmente desde el Ministerio de Justicia, por su incidencia en causas laborales. En efecto, los informes de cumplimiento sentencia en materia laboral equivalen al 74% de las sentencias informadas durante el año, cifra coincidente con el mayor número de demandas laborales interpuestas por ex funcionarios públicos y personal a honorarios, respecto de las cuales el CDE asumió la defensa fiscal ante los tribunales de justicia.

## MEDIACIÓN EN MATERIA DE SALUD, POR RECLAMOS EN CONTRA DE PRESTADORES INSTITUCIONALES PÚBLICOS DE SALUD (LEY 19.966)

La mediación es un procedimiento no confrontacional entre usuarios y establecimientos públicos de salud en la búsqueda de acuerdos, mutuamente convenientes, que permitan reparar el daño ocasionado con motivo de una prestación de salud. No es posible recurrir a los tribunales de justicia en estos casos sin antes haber llevado a cabo un proceso de mediación ante el Consejo de Defensa del Estado.

### Indicador Nº6:

#### **Porcentaje de casos con acuerdo de reparación en mediaciones asociadas a los prestadores públicos de salud**

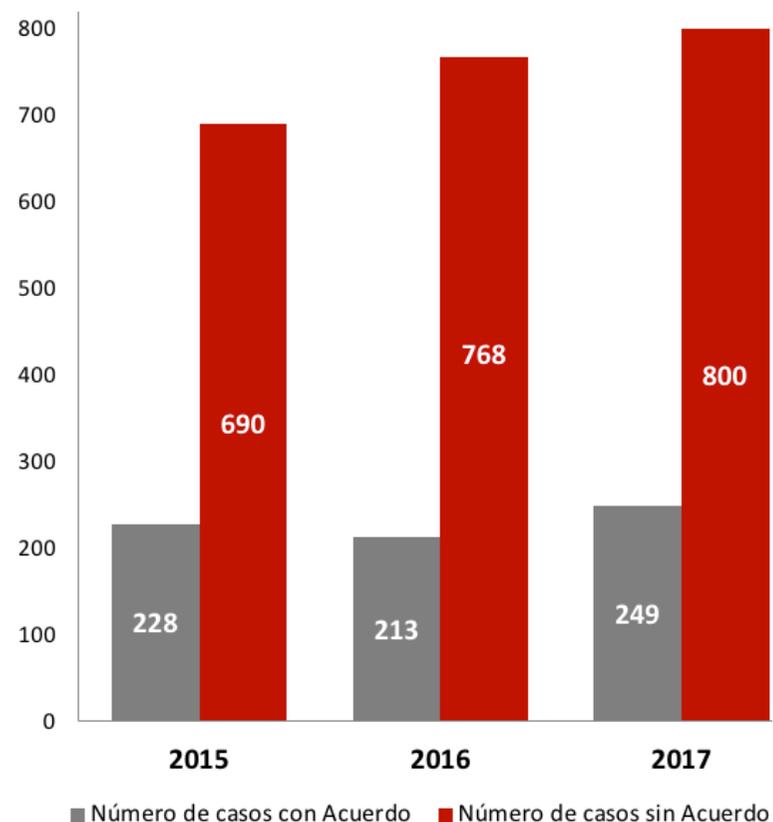
Este indicador considera los acuerdos alcanzados en las mediaciones celebradas por decisión de las partes.

Los acuerdos alcanzados consideran disculpas y/o explicaciones, prestaciones asistenciales o indemnizaciones económicas.<sup>1</sup>

Para el 2017 se comprometió una meta de acuerdos de 22%. Como resultado se registró un 24% de acuerdos alcanzados, lo que representa un cumplimiento del 109,9% de dicha meta.

Durante el año se informó un total de 1.049 mediaciones en salud terminadas, respecto de las cuales, 249 finalizaron mediante acuerdo entre las partes.

Es importante precisar que la ley asigna al Consejo de Defensa del Estado la tarea de mediar en el conflicto, pero son las partes –reclamantes y establecimientos públicos de salud–, quienes soberanamente toman la decisión de llegar o no a acuerdo, así como el tipo de reparación que convienen. Por lo tanto, en el resultado obtenido se evidencia, no sólo una mayor disposición de los establecimientos de salud a alcanzar acuerdos, sino también mayor disposición de los reclamantes a lograrlos.



<sup>1</sup> Contemplados en las letras a) y d) del artículo 33 del Reglamento de Mediación del Ministerio de Salud, publicado el 23 de junio de 2005 en el Diario Oficial.



**Recursos  
Financieros**

Durante 2017, el Consejo de Defensa del Estado ha gestionado recursos por M\$25.219.481, lo que representa un 3,4% de aumento respecto del año anterior, a valores actualizados. El incremento se explica fundamentalmente por mayor servicio de la deuda en crédito BID-CDE, destinado a estudios de modernización, aumento en los recursos para programas informáticos y remodelación de la Procuraduría Fiscal de San Miguel.

La ejecución presupuestaria 2017 alcanzó el 98,63%.

### Principales iniciativas de gasto:

- Se concluyó la remodelación de las oficinas de la Procuraduría Fiscal de San Miguel, por un monto de M\$279.585, equivalente a la ejecución del 100% de los recursos asignados.
- Se finalizó la primera etapa del Programa de Modernización Institucional BID-CDE, cuyo presupuesto vigente al momento del cierre fue de M\$118.999, de los cuales se ejecutaron M\$114.598, equivalentes al 96,3% de los recursos asignados. Del monto ejecutado, M\$82.793 fueron destinados a la adquisición de activos no financieros y M\$31.805 a bienes y servicios de consumo para la ejecución de nuevas funciones.
- En infraestructura tecnológica, se renovaron soportes de sistemas informáticos fundamentales para el funcionamiento del Servicio, por la suma de M\$310.503. Principalmente, los recursos se destinaron al contrato corporativo firmado con *Microsoft*, el cual brinda continuidad a alrededor de 500 estaciones de trabajo, además de la totalidad de las licencias para los funcionarios, correo corporativo y servidores. La continuidad operativa del sistema de administración de servidores *VMWare*; la base de datos institucionales *Oracle* y la plataforma *Oracle BPMS* que posibilita la ejecución de algunos de los sistemas descritos.
- Se implementó un plan de capacitación con mayor cobertura y extensión, para el cual se destinaron M\$167.801 en contratación de cursos, arriendos de equipos y auditorios, además de gastos de alimentación.
- Prosiguió el financiamiento para la contratación de mediadores externos para el Servicio de Mediación, en consideración a que los funcionarios propios se encuentran recargados de trabajo y no se ha proveído una dotación adecuada para el cumplimiento de esta función. En 2017, 1.155 solicitudes de mediación cumplieron con los requisitos legales para ser admitidas, con una tasa de acuerdo entre las partes de 24%.
- En materia de honorarios, gran parte de estos recursos fueron destinados a la contratación de inscriptores, lo que posibilitó la continuación –por sexto año consecutivo– del programa de regularización de inscripciones por expropiaciones implementado por el CDE. En 2017 se inscribieron 1.526 nuevos lotes –64,9% menos que el año anterior–, disminución que se explica por la existencia de lotes de mayor antigüedad, cuyas inscripciones han resultado de mayor complejidad. Su ejecución anual alcanzó la cifra de M\$265.185.
- Incorporación de recursos extraordinarios, en el mes de mayo, para el financiamiento de continuación del Programa de Modernización Institucional, por M\$114.663, y un proyecto de renovación de los vehículos por M\$49.225 para las procuradurías fiscales de Puerto Montt, Concepción y Santiago.

# RESULTADOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA 2017

Ingresos y Gastos devengados año 2016 – 2017			
Denominación	Monto Año 2016	Monto Año 2017	Notas
	M\$ <sup>1</sup>	M\$	
<b>INGRESOS</b>	<b>23.922.610</b>	<b>24.553.005</b>	
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	9.496	35.040	
OTROS INGRESOS CORRIENTES	419.286	609.905	2
APORTE FISCAL	23.083.703	23.774.980	
VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	4.538	16.636	
ENDEUDAMIENTO	405.587	116.444	
<b>GASTOS</b>	<b>23.928.298</b>	<b>25.019.352</b>	
GASTOS EN PERSONAL	20.357.469	20.838.147	
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	2.310.329	2.237.160	
PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	21.366	128.293	3
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	185.617	0	
ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	410.627	527.376	4
INICIATIVAS DE INVERSION	135.286	279.586	5
SERVICIO DE LA DEUDA	507.604	1.008.790	6
<b>RESULTADO</b>	<b>-5.688</b>	<b>-466.347</b>	

## Notas:

1. Las cifras están expresadas en M\$ correspondientes al año 2017. Los factores de actualización de las cifras de los años 2015 y 2016 son 1,0600521 y 1,021826, respectivamente.
2. El mayor valor por concepto de otros ingresos corrientes se explica por el incremento en la recaudación de costas judiciales y la recuperación de licencias médicas.
3. El aumento en gastos por prestaciones de seguridad social se explica por el pago de un mayor número de indemnizaciones a funcionarios acogidos a retiro.
4. El aumento en adquisición de activos no financieros se debe a que se requirió una mayor inversión en renovación de vehículos y licencias para programas informáticos.
5. El aumento en la inversión en edificaciones corresponde a la ejecución de la etapa final del Proyecto de Ampliación y Remodelación de la Procuraduría Fiscal de San Miguel.
6. El aumento en el servicio de la deuda se explica por la amortización final del préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo que financió el Programa de Modernización Institucional.

# COMPORTAMIENTO PRESUPUESTARIO AÑO 2017

Análisis comportamiento presupuestario año 2017								
Subt.	Item	Asig.	Denominación	Presupuesto Inicial <sup>1</sup> (M\$)	Presupuesto Final <sup>2</sup> (M\$)	Ingresos y Gastos Devengados (M\$)	Diferencia <sup>3</sup> (M\$)	Notas
			<b>INGRESOS</b>	<b>21.350.775</b>	<b>24.891.920</b>	<b>24.553.005</b>	<b>338.915</b>	
5			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	-	35.041	35.040	1	
	1		Del Sector Privado	-	35.041	35.040	1	
8			OTROS INGRESOS CORRIENTES	371.197	371.197	609.905	-238.708	4
	1		Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas	216.697	216.697	415.734	-199.037	
	99		Otros	154.500	154.500	194.171	-36.671	
9			APORTE FISCAL	20.854.891	24.360.085	23.774.980	585.105	
	1		Libre	19.790.250	23.295.354	22.835.530	459.824	
	3		Servicio de la Deuda Externa	1.064.731	1.064.731	939.450	125.281	
10			VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	9.064	10.064	16.636	-6.572	
	2		Edificios	-	-	-	-	
	3		Vehículos	9.064	10.064	16.636	-6.572	
14			ENDEUDAMIENTO	115.533	115.533	116.444	-911	
	02		Endeudamiento Externo	115.533	115.533	116.444	-911	

## Notas:

1. Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado por el Congreso Nacional.
2. Presupuesto Final: es el vigente al 31.12.2016.
3. Corresponde a la diferencia entre el Presupuesto Final e Ingresos y Gastos Devengados.
4. Corresponde a una mayor recaudación de subsidios por concepto de licencias médicas y de ingresos por concepto de costas judiciales, respecto del presupuesto asignado.

Análisis Comportamiento Presupuestario año 2017 (continuación)								
Subt.	Item	Asigna.	Denominación	Presupuesto Inicial (M\$)	Presupuesto Final (M\$)	Ingresos y Gastos Devengados (M\$)	Diferencia (M\$)	Notas
			<b>GASTOS</b>	<b>21.350.775</b>	<b>25.219.481</b>	<b>25.019.352</b>	<b>200.129</b>	
21			GASTOS EN PERSONAL	17.257.933	20.864.751	20.838.144	26.607	
22			BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	2.240.745	2.276.760	2.237.163	39.597	1
23			PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	-	128.294	128.293	1	
	3		Prestaciones Sociales del Empleador	-	128.294	128.293	1	
24			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	118.999	-	-	-	
	3		A Otras Entidades Públicas	118.999	-	-	-	
		99	Fortalecimiento CDE - BID	118.999	-	-	-	
29			ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	378.585	535.989	527.376	8.613	2
	2		Edificios	-	-	-	-	
	3		Vehículos	38.183	87.408	85.418	1.990	
	4		Mobiliario y Otros	-	12.269	12.031	238	
	5		Máquinas y Equipos	-	-	-	-	
	6		Equipos Informáticos	19.974	37.764	36.630	1.134	
	7		Programas Informáticos	320.428	398.548	393.297	5.251	
31			INICIATIVAS DE INVERSION	289.782	279.587	279.586	1	
	02		Proyectos	289.782	279.587	279.586	1	
34			SERVICIO DE LA DEUDA	1.064.731	1.134.100	1.008.790	125.310	3
	02		Amortización Deuda Externa	1.050.000	1.050.000	939.450	110.550	
	4		Intereses Deuda Externa	14.731	14.731	-	14.731	
	7		Deuda Flotante	-	69.369	69.340	29	
			<b>RESULTADO</b>	<b>-</b>	<b>-327.561</b>	<b>-466.347</b>	<b>-138.786</b>	

## Notas:

1. La diferencia se debe al retraso en la facturación de compromisos generados en 2017.
2. La disminución en el gasto de adquisición de activos no financieros se debe a la adquisición de bienes a un menor valor.
3. La disminución en la amortización de la deuda externa obedece a que los montos por concepto de amortización determinados por Tesorería General de la República fueron menores.

# INDICADORES FINANCIEROS

Indicadores de Gestión Financiera							
Nombre Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Efectivo <sup>1</sup>			Avance <sup>2</sup> 2017/ 2016	Notas
	Indicador		2015	2016	2017		
Comportamiento del Aporte Fiscal (AF)	AF Ley inicial / (AF Ley vigente – Políticas Presidenciales [3])	%	83,26	84,13	85,61	101,8	
Comportamiento de los Ingresos Propios (IP)	[IP Ley inicial / IP devengados]	%	76,22	75,86	60,86	80,2	
	[IP percibidos / IP devengados]	%	100	100	100	100	
	[IP percibidos / Ley inicial]	%	102,36	131,82	164,31	124,6	3
Comportamiento de la Deuda Flotante (DF)	[DF/ Saldo final de caja]	%	36,03	11,53	56,31	488,4	4
	(DF + compromisos cierto no devengados) / (Saldo final de caja + ingresos devengados no percibidos)	%	47,11	14,62	67,59	462,3	5

## Notas:

1. Las cifras están expresadas en M\$ correspondientes al año 2017. Los factores de actualización de las cifras de los años 2015 y 2016 son 1,0600521 y 1,021826, respectivamente.
2. 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 indica que la situación se mantiene.
3. El indicador revela mayores ingresos propios, respecto de 2016.
4. El aumento del indicador se debe, principalmente, a que la deuda flotante durante 2017 fue cercana al 60% del saldo final de caja, situación que en 2016 sólo alcanzó a un 12%.
5. El aumento del indicador se debe, principalmente, al mismo efecto señalado en el indicador anterior. Es decir, el porcentaje de deuda flotante fue mucho mayor que en 2016.

## FUENTE Y USO DE FONDOS

Análisis de Comportamiento Presupuestario año 2017 <sup>1</sup>				
Código	Descripción	Saldo Inicial	Flujo Neto	Saldo Final
	<b>FUENTES Y USOS</b>	<b>532.512</b>	<b>-396.787</b>	<b>135.725</b>
	<b>Carteras Netas</b>	-69.368	-154.949	-154.949
115	Deudores Presupuestarios		8.617	8.617
215	Acreedores Presupuestarios		-163.566	-163.566
	<b>Disponibilidad Neta</b>	570.703	-274.657	296.046
111	Disponibilidades en Moneda Nacional	570.703	-274.657	296.046
	<b>Extrapresupuestario neto</b>	31.371	-36.742	-5.371
114	Anticipo y Aplicación de Fondos	75.480	-55.519	19.961
116	Ajustes a Disponibilidades	327	-327	0
119	Traspasos Interdependencias		1	1
214	Depósitos a Terceros	-31.758	15.268	-16.490
216	Ajustes a Disponibilidades	-12.678	3.835	-8.843

### Notas:

1. Corresponde a ingresos devengados menos gastos devengados.

# TRANSFERENCIAS <sup>1</sup>

Transferencias Corrientes					
Descripción	Presupuesto Inicial <sup>2</sup> (M\$)	Presupuesto Final <sup>3</sup> (M\$)	Gasto Devengado (M\$)	Diferencia <sup>4</sup> (M\$)	Notas
<b>TRANSFERENCIAS AL SECTOR PRIVADO</b>					
Gastos en Personal	-	-	-	-	
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
Otros					
<b>TRANSFERENCIAS A OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS</b>					
Gastos en Personal	118.999	0	0	0	6
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
Otros <sup>5</sup>					
<b>TOTAL TRANSFERENCIAS</b>	<b>118.999</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

## Notas:

1. Incluye solo las transferencias a las que se aplica el artículo 7° de la Ley de Presupuestos.
2. Corresponde al aprobado por el Congreso Nacional.
3. Corresponde al vigente al 31.12.2016
4. Corresponde al Presupuesto Final menos el Gasto Devengado.
5. Corresponde a aplicación de la Transferencia.
6. Por aplicación de Decreto Nº 163 que distribuye gastos del Programa de Modernización Institucional en Subtítulos 22 y 29.

**INVERSIONES <sup>1</sup>****Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de Inversión año 2017**

Iniciativas de Inversión	Costo Total Estimado <sup>2</sup> (1)	Ejecución Acumulada al año 2017 <sup>3</sup> (2)	% Avance al Año 2017 (3) = (2) / (1)	Presupuesto Final Año 2017 <sup>4</sup> (4)	Ejecución Año 2017 <sup>5</sup> (5)	Saldo por Ejecutar (7) = (4) - (5)	Nota
Obras Civiles	279.587	279.587	100%	279.587	279.587	0	6

## Notas:

1. Se refiere a proyectos, estudios y/o programas imputados en el subtítulo 31 del Presupuesto Institucional.
2. Corresponde al valor actualizado de la recomendación del Ministerio de Desarrollo Social (último RS), o al valor contratado.
3. Corresponde a la ejecución de todos los años de inversión, incluyendo 2017.
4. Corresponde al presupuesto máximo autorizado para 2017.
5. Corresponde al valor que se obtiene del informe de ejecución presupuestaria devengada del año 2017.
6. Corresponde al término de la remodelación de la Procuraduría Fiscal de San Miguel.



**VI**

**Desafíos 2018**

Como ha sido planteado en años anteriores, el desafío permanente del Consejo de Defensa del Estado es mantener los más altos estándares en la defensa y representación de los intereses del Estado.

En este contexto, los objetivos estratégicos para el año 2018 se orientan a lograr este desafío y una gestión de excelencia:

- Defender y proteger los intereses patrimoniales y no patrimoniales del Estado en juicio, a través de las acciones y defensas judiciales que correspondan, fortaleciendo la relación y estándar de trabajo con organismos requirentes y usuarios, con el propósito de evitar o mitigar perjuicios para el Fisco u otros organismos del Estado.
- Asesorar legalmente al Estado y sus organismos, a través de la preparación de informes en derecho o dictámenes, difundir las doctrinas fiscales, realizar estudios y publicaciones, celebrar convenios de cooperación y elaborar los informes de cumplimiento de sentencias, de acuerdo con la normativa vigente.
- Posicionar al CDE como un actor relevante en la discusión de proyectos de ley referentes a su ámbito de acción, con el propósito de asegurar una eficaz defensa judicial en esta materia, mediante la participación activa en todas las instancias de discusión, incluyendo el estudio prelegislativo y el debate en el Congreso Nacional.
- Continuar la modernización de la gestión institucional, modificando los procesos de trabajo e infraestructura física y tecnológica, con el propósito de agregar valor a los servicios prestados, evaluando su cumplimiento a través de indicadores institucionales.

- Ejercer el proceso de mediación en salud, fortaleciendo la relación y estándar de servicio con los usuarios, con el fin de propender o favorecer una solución extrajudicial de las controversias.

Con el propósito de alcanzar estos objetivos y los compromisos institucionales que forman parte de la acción periódica del Servicio, se plantean los siguientes ámbitos de trabajo:

**- Continuar fortaleciendo los procesos de litigio y de apoyo para una defensa y representación de excelencia de los intereses del Estado.**

A partir del trabajo realizado en el marco del Programa de Modernización Institucional (PMI), durante 2018 el Servicio continuó el rediseño de los procesos de litigio y de adecuación de roles y funciones en la Procuraduría Fiscal de Concepción. En forma paralela, se efectuará el seguimiento y control de aquellas procuradurías ya implementadas, con el propósito de analizar los resultados obtenidos y detectar nuevas oportunidades de mejora. Asimismo, se continuará trabajando para obtener los recursos necesarios para terminar de implementar el Programa en las procuradurías fiscales en que no se ha llevado a cabo.

En el ámbito de la Coordinación Judicial, se impulsará el trabajo de comunicación y coordinación con organismos requirentes a lo largo del país para el desarrollo de estrategias eficaces que permitan obtener positivos resultados para las defensas fiscales. La retroalimentación también constituye una tarea que se llevará a cabo durante este año con aquellas instituciones con que se haya desarrollado este esquema especial de trabajo.

En esa línea, se mantendrá como desafío para 2018 continuar con una gestión de excelencia en la defensa y representación de los intereses del Estado, con foco en servicios requirentes y usuarios. Se trata de un ámbito que el Consejo ha definido como prioritario y que forma parte del Plan Estratégico Institucional. Se coordinarán reuniones de trabajo con funcionarios y autoridades de servicios requirentes a nivel nacional –considerando el comienzo de un nuevo gobierno central con el eventual cambio de autoridades y funcionarios–, con el objetivo de presentar el trabajo realizado por la Institución y su forma de funcionar. Ello, con el propósito de destacar la importancia del trabajo conjunto para la adecuada y oportuna construcción de las estrategias jurídicas que permitan defender eficientemente los intereses fiscales. A su vez, se les proporcionará capacitación en diferentes materias jurídicas con el objetivo de ayudar a prevenir eventuales conflictos judiciales.

En forma complementaria, se trabajará en la suscripción de protocolos de uso de la aplicación web del CDE, herramienta que posibilita a los servicios el acceso a información directa y en línea de las causas tramitadas por el Consejo.

Por otra parte, se otorgará especial importancia a la participación permanente del Consejo en la tramitación y discusión de proyectos de ley que afecten sus intereses institucionales y/o de los de Tribunales de Justicia y procedimientos judiciales, para lo cual se formularán los plantamientos correspondientes a las autoridades del Ministerio de Justicia, así como a los Presidentes de ambas Cámaras del Congreso Nacional.

En materia de Mediación en Salud se contempla dar continuidad al estándar de satisfacción con que los usuarios evalúan los procedimientos de mediación. Con ese propósito, se monitoreará un eventual cambio de

autoridades en los establecimientos de salud, a fin de mantener el desarrollo de buenas prácticas y establecer canales de comunicación permanentes.

Asimismo, se explorará la posibilidad de trabajar un convenio de intercambio de información y de creación de estadísticas integradas con dicho sector, con el objetivo de conectar bases de datos de diversos organismos, lo que permitiría comparar la evolución y resultados de experiencias en materia de daños en salud en diversos hospitales en el transcurso del tiempo.

La información que se recoge en los procesos de mediación resulta de gran valor, ya que posibilita la detección de prácticas inadecuadas o errores en materia sanitaria pública, permitiendo observar las necesidades y los fenómenos que se producen en el área. Una retroalimentación con las autoridades del sector permitiría transmitir dicha información para que se tome conocimiento efectivo de los errores y se puedan adoptar las medidas concretas para que no vuelvan a ocurrir.

**- Disponer de soluciones tecnológicas e infraestructura institucional acordes con las necesidades del Servicio, que permitan enfrentar nuevos desafíos en materia de litigio.**

El Consejo ha promovido los últimos años una serie de iniciativas tecnológicas para mejorar la gestión de los juicios y asuntos a su cargo, y disponer de información para la toma eficiente de decisiones. En este contexto, en 2018 se licitará y dará inicio a la construcción del nuevo Sistema Integrado de Gestión de Causas (SIGC), que ya se encuentra diseñado, el cual permitirá mejorar las interfaces en el proceso de registro y disposición de los datos de cada juicio y, con ello, el apoyo a la gestión de los abogados, así como el reporte y control de las actividades inherentes a cada asunto que gestiona el Consejo. Se trata de un proyecto que acentúa de manera significativa las actuales integraciones con la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ) e incorpora una nueva con el Ministerio Público.

En ese ámbito, otro de los desafíos para este año es continuar fortaleciendo la integración del Sistema de Gestión de Causas (SGC) con los sistemas de tramitación del Poder Judicial, promoviendo el desarrollo de interfaces que permitan optimizar el desempeño de nuestras plataformas tecnológicas.

En materia de infraestructura institucional, se continuará desarrollando un plan de mejoramiento de las procuradurías fiscales, con especial énfasis en la Procuraduría Fiscal de Concepción, que en marzo recién pasado concluyó la implementación de los procesos de litigio y de adecuación de roles y funciones, pero que deja pendiente la necesidad de contar con la infraestructura adecuada.

Asimismo, se perseguirá sentar las bases para la ejecución del proyecto de adquisición de una sede para el edificio institucional, en Santiago, inmueble con que el CDE nunca ha contado. En esa línea, y muy preliminarmente, se ha obtenido del Ministerio de Bienes Nacionales la autorización de uso del primer piso del edificio del antiguo Diario La Nación, frente a la Plaza de la Constitución, cuya concesión se encuentra en tramitación. Si bien la obtención de este inmueble permitirá habilitar el espacio para algunas unidades del Consejo, durante 2018 se continuarán desarrollando gestiones para contar con un edificio institucional que permita resolver integralmente los problemas de infraestructura que existen, en el marco de proporcionar al Organismo instalaciones definitivas, acordes con su dignidad y prestigio, idealmente en el centro cívico de la ciudad.