

CHILE

**PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL CONSEJO
DE DEFENSA DEL ESTADO**

(CH-L1060)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Juan Carlos Cortázar (ICS/CAR), Jefe de Equipo; Arnaldo Posadas (ICF/ICS); Carlos Cordovez (ICS/CBR); David Salazar (VPC/PDP); Francisco Lois (PDP/CCH); Roberto Monteverde (CSC/CCH); Kevin McTigue (LEG/SGO); Fernando Grafe (consultor); Eric Latorre (consultor); Melissa Gonzalez (ICF/ICS) y Valeria Wedolowski (ICF/ICS).

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	DESCRIPCIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS	2
A.	Contexto general, problemas y justificación	2
B.	Objetivos, componentes y costos.....	9
C.	Indicadores clave de la Matriz de Resultados.....	10
II.	ESTRUCTURA FINANCIERA Y RIESGOS PRINCIPALES	11
A.	Costos y financiamiento	11
B.	Riesgos de la operación	11
C.	Riesgos ambientales y sociales	12
III.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN	12
A.	Resumen de mecanismos acordados para la ejecución.....	12
B.	Resumen de los acuerdos para el monitoreo y evaluación del programa	14

ANEXOS	
Anexo I	Resumen de Matriz de Efectividad en el Desarrollo (MED)
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Resumen Plan de Adquisiciones

ENLACES ELECTRÓNICOS
OBLIGATORIOS <ol style="list-style-type: none">1. Cuestionario DEM http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=355801392. Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=355583783. Arreglos de Monitoreo y Evaluación http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=355801734. Acuerdos y Requisitos Fiduciarios http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=355585235. Formulario de Salvaguardias http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35559050
OPCIONALES <ol style="list-style-type: none">1. Diagnóstico del Consejo de Defensa del Estado http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=355589812. Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) – Completo http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=355584823. Análisis Económico http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=355589934. Presupuesto Detallado http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=355590265. Matriz de Gestión de Riesgos http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=355590546. Nota Técnica http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35421818

SIGLAS Y ABREVIATURAS

APF	Abogado Procurador Fiscal
CD	Comité Directivo
CDE	Consejo de Defensa del Estado
DIPRES	Dirección de Presupuestos
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PA	Plan de Adquisiciones

RESUMEN DEL PROYECTO

CHILE

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO (CH-L1060)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario: La República de Chile Organismo ejecutor: Consejo de Defensa del Estado de Chile (CDE)			Plazo de amortización:	6 años
			Período de gracia:	4.5 años
			Período de desembolso:	4 años
			Tasa de interés:	Basada en Libor
Fuente	Monto (US\$)	%	Comisión de inspección y vigilancia:	*
			Comisión de crédito:	*
BID (CO)	2.250.000	71,3		
Local	906.100	28,7		
Total	3.156.100	100	Moneda:	Dólares de la Facilidad Unimonetaria del Capital Ordinario del Banco con opción a moneda local (FML)
Esquema del Proyecto				
Objetivo y descripción del proyecto: El objetivo general del programa es lograr una defensa legal de los intereses del Estado chileno crecientemente efectiva. Los objetivos específicos son: (i) mejorar la efectividad en la gestión de causas fisco demandado; (ii) mejorar la efectividad en la gestión de causas fisco demandante; (iii) mejorar la calidad de la acción legal de los abogados del Consejo de Defensa del Estado de Chile (CDE); (iv) mejorar el desempeño de los procesos de gestión del conocimiento del CDE; y (v) mejorar el desempeño de los procesos de apoyo del CDE.				
Componentes: Componente I: Gestión estratégica y del conocimiento. Componente II: Mejora de los procesos de trabajo sustantivos. Componente III: Desarrollo de sistemas de apoyo.				
Condiciones Contractuales Especiales: Condiciones previas al primer desembolso: la designación del director y del gerente del programa serán condiciones previas para el primer desembolso (ver párrafo 3.1).				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
Adquisiciones: Las adquisiciones del proyecto se llevarán de conformidad con las políticas del Banco (GN-2349-9 y GN-2350-9)				
Proyecto consistente con la Estrategia de País: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
El proyecto califica como: SEQ <input type="checkbox"/> PTI <input type="checkbox"/> Sector <input type="checkbox"/> Geográfica <input type="checkbox"/> Headcount <input type="checkbox"/>				

(*) La comisión de crédito y comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Director Ejecutivo como parte de su revisión de cargos financieros del Banco, de conformidad con las disposiciones aplicables de la política del Banco sobre metodología para el cálculo de cargos para préstamos del capital ordinario. En ningún caso la comisión de crédito podrá exceder del 0,75%, ni la comisión de inspección y vigilancia exceder, en un semestre determinado, lo que resulte de aplicar el 1% al monto del financiamiento, dividido por el número de semestres comprendido en el plazo original de desembolsos.

I. DESCRIPCIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS

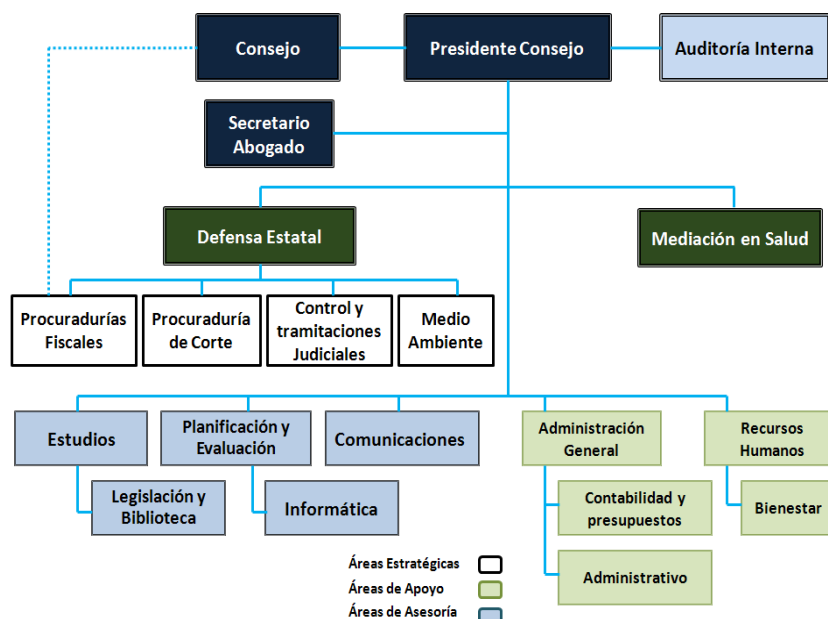
A. Contexto general, problemas y justificación¹

1.1 El Consejo de Defensa del Estado (CDE) es una entidad pública cuyo mandato legal le confiere la defensa, representación y asesoramiento jurídico al Estado chileno en sus intereses patrimoniales y no patrimoniales². Desde un punto de vista institucional, el CDE es un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, lo que le confiere autonomía de gestión. Se vincula directamente con la Presidencia de la República a través del Ministerio de Hacienda. De acuerdo con la ley que lo regula, los órganos del CDE son el Consejo, el Presidente, el Departamento de Defensa Estatal y el Departamento de Defensa de la Ley de Alcoholes. El modelo decisional básico es colegiado. Los consejeros son doce, nombrados por el Presidente de la República y gozan de permanencia en sus cargos hasta los 75 años de edad, a menos que cesen voluntariamente o sean removidos por el Presidente de la República atendiendo a las causales especificadas en el estatuto administrativo y previo acuerdo con el Senado. El Presidente del Consejo es nombrado por el Presidente de la República y ocupa su cargo por un periodo de tres años, renovable por un periodo similar.

1.2 El modelo organizacional actual del CDE se despliega en torno a tres grandes niveles directamente relacionados con la gestión institucional:

(i) la gestión estratégica; (ii) la gestión de los procesos sustantivos; y (iii) la gestión de los procesos

de apoyo administrativo. En el plano de la gestión estratégica, la toma de decisión en materia institucional y la elaboración de las estrategias de defensa en los casos más emblemáticos están ubicadas en el pleno del CDE como órgano colegiado. Compete al Presidente la dirección de los asuntos administrativos. Para asistir la gestión general del CDE, se cuenta también con unidades de apoyo: (i) auditoría interna; (ii) estudios; (iii) planificación y evaluación; y (iv) comunicaciones. El



¹ [Enlace opcional #1](#) muestra el análisis del CDE y de la función de defensa legal del Estado que fue elaborado por el equipo de proyecto en la misión de identificación.

² D.F.L. N°1, de 28 de julio de 1993, del Ministerio de Hacienda.

segundo de los niveles corresponde a las funciones sustantivas de tramitación de causas. Los dos departamentos existentes o unidades están especializados en función de los tipos de materias que llevan:

- a. Defensa estatal, que es el departamento responsable de ejercer la acción de defensa del Estado en materia civil, contencioso-administrativa y penal. De esta división dependen jerárquicamente las 17 procuradurías fiscales del país, el Departamento de Control y Tramitaciones Judiciales, la Procuraduría de Corte y la Unidad de Medio Ambiente. Adicionalmente, en el año 2010, se añadieron las funciones relativas a la Defensa de la Ley de Alcoholes y a la investigación vinculada al tráfico ilícito de estupefacientes, que anteriormente estaban a cargo de unidades específicas. Así, se ha simplificado la estructura interna.
 - b. Mediación de salud, cuya función principal es ejercer la función de mediación en aquellos casos de reclamos ante los servicios de salud públicos.
- 1.3 En cada asiento de corte de apelación hay un Abogado Procurador Fiscal (APF), responsable del manejo de las causas que están radicadas en el territorio jurisdiccional de dicha corte. El APF es responsable de la oficina en la jurisdicción y dirige un equipo de abogados profesionales. Existen 17 APF. Para todo el trabajo jurídico se cuenta con una plantilla de 269 abogados, de los cuales 48 son directivos, 166 litigantes y 55 asesores. Los abogados pueden simultáneamente hacer ejercicio libre de su profesión. Para apoyo administrativo, se sitúan las unidades de administración general y recursos humanos. El presupuesto disponible para la entidad fue de US\$29 millones en el año 2010.
- 1.4 **Productos estratégicos.** De acuerdo con el mandato legal y la misión institucional, es atribución del CDE, la defensa, y representación en los juicios de los intereses patrimoniales y no patrimoniales del Estado. En función a este mandato, pueden identificarse tres grandes productos de carácter estratégico que forman parte de las actividades del CDE:
- a. Defensa en juicio, tanto cuando el Estado actúa como demandante o como demandado (en lo que sigue del documento se denominará a esto acciones fisco demandante y fisco demandado respectivamente), en asuntos patrimoniales y no patrimoniales, incluyendo la representación de los intereses del Estado en aquellos casos de improbidad y corrupción contra el patrimonio del Estado por parte de los servidores y autoridades. Se estima que los servicios jurídicos del CDE manejan 26.500 causas judiciales al año. De acuerdo con los datos de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), el pasivo contingente que pudiera derivarse de las causas involucradas suponen aproximadamente US\$7.8 mil millones³. Los casos más frecuentes son los

³ DIPRES. Informe de Pasivos Contingentes 2010. Esta cifra supone aproximadamente el 4% del Producto Interno Bruto. Sin embargo, el CDE muestra un porcentaje muy alto de pagos evitados, en torno a un 97% de promedio.

de expropiaciones (46,7% del total) , mientras que las causas civiles absorben un 65,6% de los montos involucrados⁴.

- b. Asesoramiento y asistencia técnica a los organismos de la administración central en materia legal, a través de dictámenes e informes jurídicos solicitados por iniciativa de las partes. Las estadísticas de gestión muestran una producción de aproximadamente 15 informes al año.
 - c. Cobranza de los pagos a favor del Estado en los casos en que el CDE ejerce como demandante en materia penal (principalmente juicio por improbidad).
- 1.5 Además de estos productos, el CDE produce resoluciones de mediación en materia de salud, como fase previa a una posible judicialización de aquellos casos donde los usuarios interponen demandas contra los servicios públicos de salud. Esta función fue incorporada al CDE en el año 2004 en el marco de la ley 19.966 de régimen de garantías en salud, y supone en cierta forma una incorporación extraña a las funciones estratégicas de defensa jurídica del Estado.

Problemas que atenderá el programa⁵

- 1.6 Con relación al primer producto estratégico, defensa en juicio, la tabla 1 muestra al respecto una tendencia al incremento de los juicios con sentencia desfavorable en aquellas causas en las que el CDE actúa defendiendo los intereses del Estado ante los tribunales. Tomando en consideración todas las causas el último dato disponible (diciembre 2010) muestra una tasa de causas desfavorables promedio del 37,49%. Cabe señalar, sin embargo, que según los datos disponibles para el año 2009, la tasa de fallos desfavorables es bastante mayor en las causas fisco demandante (39.6%) que en las fisco demandado (17.91%), lo que indica una importante diferencia en cuanto a la efectividad de la defensa legal según el Estado sea quien demanda o quien es demandado.

Tabla 1: Causas activas y falladas contra el Estado

	Causas falladas	Causas desfavorables	
		Nº	%
2007	1.942	358	18,43
2008	2.478	588	23,73
2009	3.751	565	15,06
2010	3.137	1.176	37,49

A diciembre de cada año. Fuente: CDE.

- 1.7 En lo relativo al segundo producto estratégico, asesoramiento y asistencia técnica, se entiende que un retraso considerable en la provisión de los informes y dictámenes, más allá de un límite razonable, puede llegar a ocasionar perjuicios al organismo solicitante, dado que en la gran mayoría de los casos estos dictámenes son importantes en el proceso de toma de decisiones. Al respecto, el CDE produjo escasamente seis informes en el período enero a junio 2010, con una carga de

⁴ Datos al 30 de junio 2010.

⁵ La siguiente sección se basa en el análisis del CDE y de la función de defensa legal del Estado que fue elaborado por el equipo de proyecto en la misión de identificación. El documento puede hallarse en el [enlace opcional #1](#).

trabajo equivalente a 496 días, lo que arroja un tiempo de entrega promedio de 83 días por informe. Este tiempo es excesivo y afecta negativamente la efectividad de la acción del CDE en materia de prevención del daño antijurídico.

- 1.8 En cuanto al tercer producto estratégico, cobranza de pagos en los casos en que el CDE actúa como demandante en asuntos relacionados con la probidad de los funcionarios y servidores públicos, la tabla 2 muestra una importante variabilidad en la proporción de montos recuperados con relación a lo sentenciado por los tribunales, siendo que la tasa de recuperación casi se duplicó entre 2007 y 2008 (del 27.6% a más del 60%), para luego de dos años y medio decrecer también de manera importante hasta el 24% del total obtenido (octubre de 2010). Este dato muestra, nuevamente, importantes debilidades en el ejercicio del rol de defensa de los intereses del Estado cuando éste es el demandante, en particular las dificultades que estaría teniendo el CDE para activar una capacidad estable o sostenible de cobranza efectiva en aquellos casos donde tiene resoluciones judiciales favorables, lo que genera, entre otros efectos indirectos, una percepción de riesgo bajo para aquellos que incurrir en acciones delictivas en relación con los fondos públicos.

Tabla 2: Recuperación de pagos por el CDE

	Ejecutoriados	Recuperados	Recuperado (%)
2007	1.822.752	502.610	27,6
2008	3.409.941	2.108.315	61,8
2009	1.032.616	702.362	68,0
2010 (*)	8.348.789	2.002.284	24,0

* Octubre 2010. En USD de 2010. Fuente: CDE

- 1.9 En síntesis, la información presentada muestra que existe un problema de insuficiente efectividad de la defensa legal del Estado, acentuado en los casos en los que el Estado actúa como demandante. Ello constituye el problema central que el programa que se propone deberá enfrentar.
- 1.10 El análisis realizado durante las misiones de trabajo ha permitido identificar cuatro conjuntos de factores que influyen en el problema propuesto:
- Debilidades en la gestión estratégica y del conocimiento del CDE, entre las que destacan: (i) la ausencia de prácticas y herramientas que promuevan la innovación, acumulación, y aprovechamiento del conocimiento técnico y jurídico (generado por la propia organización o externo); (ii) las debilidades y rigideces del marco institucional del CDE, que no genera suficientes incentivos para una reflexión estratégica más adaptada a los desafíos actuales, la innovación en la gestión, el seguimiento del desempeño y la responsabilización por resultados en la gestión institucional; y (iii) la falta de instrumentos legales para prevenir efectivamente los posibles conflictos de interés que puedan derivarse de la compatibilidad entre las funciones de abogacía en el CDE y el ejercicio privado de la profesión.
 - Fallas y limitaciones operativas de los procesos sustantivos de gestión de los productos estratégicos del CDE (defensa en tribunales, cobranza y asesoría jurídica), tanto cuando se trata de casos fisco demandante como fisco

demandado. Los principales problemas identificados al respecto son: (i) insuficiente orientación de los procesos hacia resu ltados y clientes; (ii) fallas en el diseño de los procesos de tram itación de causas (pasos redundantes, fundamento en norm ativa no siempre consistente, controles que no añaden valor al proceso, ausencia de control de plazos, por ejem plo) lo que dificulta operar dentro de los estrechos plazos procesales; (iii) ausencia de una descripción clara y sistem ática de los procesos de trabajo vinculados a las acciones de cobranza y asistencia técnica legal; (iv) inadecuación del sistema de seguimiento de causas como ambiente de trabajo y apoyo a la labor de los abogados ⁶; (v) inexistencia de procedimientos para la supervisión de la labor de los abogados; (vi) débil estandarización del trabajo de los abogados; y (vii) inexistencia de interconexión de los sistemas del CDE con información relevante en manos de otras entidades (Poder Judicial, Contraloría General de la República, Ministerio Público). Estas defici encias están generando problemas especialmente en el ejercicio del rol fisco demandante, de manera que en el año 2009, el 39,6% de las causas en materia penal tuvieron fallos desfavorables para el Estado, se iniciaron juicios sólo para el 61% de los requerimientos admisibles recibidos, se realizaron acciones de repetición sólo para el 0,74% de las sentencias condenatorias perseguibles y se recuperó mediante cobranza sólo el 68% de los montos obtenidos en sentencia⁷. En lo relativo al rol fisco demandado, estos problemas conducen a que en el año 2009 el 15,08% de las causas patrimoniales tengan un fallo adverso para el Estado.

- c. Deficiencias en la calidad técnica jurídica de la acción de los abogados del CDE, entre las cuales destacan: (i) debilidades en la argumentación jurídica de los escritos realizados por los abogados (el 67% de los mismos requirieron de corrección por parte de los comités técnicos del CDE en el año 2009); y (ii) dem ora en el inicio de las acciones judiciales (entre el estudio de antecedentes y el inicio de las acciones mediaron 47 días en promedio para el año 2009, mientras que entre el ingreso de la solicitud y la entrega de un informe legal median 83 días). Asimismo, solo en un 0,81% de las demandas iniciadas por parte del Estado contra funcionarios ímprobos se activa la solicitud de medidas cautelares, lo que estaría afectando a la posterior recuperación patrimonial.
- d. Debilidades en la gestión de apoyo a los procesos sustantivos, especialmente en el manejo de los recursos humanos y presupuestarios. Los problemas

⁶ El sistema de seguimiento de causas se basa en el registro de los hitos o pasos procesales internos. Como tal no es un sistema de gestión que genera un ambiente de trabajo de apoyo a la labor de los abogados (jurisprudencia, antecedentes, etc.) y no impulsa el trámite procesal. En consecuencia, su uso no es generalizado y la información de gestión que provee no es de total confiabilidad. Además, no existe conexión con otros sistemas que intervienen en la tramitación de causas y en la generación de información documental, con lo que la información es fragmentaria, no apoya suficientemente la elaboración de la causa y es poco adecuada para la generación de estadísticas de gestión o para la toma de decisiones gerenciales.

⁷ La acción de repetición se define como el medio judicial a disposición del Estado para obtener de los servidores públicos el reintegro del monto de la indemnización que ha debido reconocer a los particulares como resultado de una condena por los daños que les haya causado.

principales al respecto son: (i) fragmentación de los procesos y sistemas de gestión del personal; (ii) obsolescencia parcial del mapa de competencias técnicas, tanto para las áreas sustantivas como las de apoyo, y ausencia de un plan de cierre de brechas difícil y rígido especialmente a promover las capacidades necesarias para enfrentar los más actuales desafíos en la labor jurídica del CDE (como es el caso de la progresiva oralidad de los litigios, los juicios vinculados a las concesiones de obras públicas o el litigio en instancias internacionales); (iii) gestión presupuestal que no permite adecuadamente la imputación de los recursos a las actividades y productos; y (iv) uso limitado de indicadores de gestión en la toma de decisiones, prevaleciendo medidas de desempeño orientadas a cumplir con los requerimientos de la formulación presupuestaria anual.

- 1.11 En cuanto a las relaciones de influencia entre los factores señalados y el problema central, el análisis realizado indica que las limitaciones de los procesos sustantivos impactan directa y negativamente sobre la efectividad de la defensa legal del Estado. Las debilidades relativas a la gestión estratégica y del conocimiento, a la calidad jurídica de la acción de los abogados y - finalmente - a la gestión de los procesos de apoyo, influyen indirectamente, dado que generan incentivos y condiciones débiles o inadecuados para el buen desarrollo de los procesos de trabajo sustantivo.

Justificación y estrategia de intervención

- 1.12 De no atenderse oportunamente el problema de una insuficiente efectividad de la defensa legal el Estado pueden producirse en el mediano plazo los siguientes efectos negativos: (i) el desaprovechamiento de las oportunidades para generar mayores ingresos para el Estado; y (ii) una menor capacidad para evitar al Estado pagos en causas en que el fisco es demandado. Ello contribuiría a elevar el riesgo fiscal para el Estado. Es por ello que resulta justificable la inversión en el programa que aquí se propone.
- 1.13 Para el diseño de la estrategia de intervención se consideraron dos alternativas. La primera consistente en promover mejoras en el marco institucional de la acción de defensa legal (lo que probablemente supondría cambios legales de distinto orden) para luego enfrentar los problemas de gestión. La segunda consiste en avanzar en paralelo tanto con el desarrollo de propuestas de mejoras del marco institucional como con la realización de acciones para la mejora de la gestión que son viables en el marco legal vigente. Se optó por la segunda alternativa, dado que existe escaso control por parte del CDE respecto a la aprobación de cambios legales en su marco institucional que deben ser aprobados por el Congreso.
- 1.14 La estrategia de intervención que se propone busca obtener dos resultados (ver Anexo II): (i) mejora de la efectividad de los procesos de gestión de las causas en las que el Estado interviene como demandado, y (ii) mejora de la efectividad en la gestión de las causas en las que el Estado interviene como demandante. Adicionalmente –y de manera consistente con el análisis causal presentado en los ¶1.10 y ¶1.11 - se obtendrían tres resultados intermedios: (i) mejora de la calidad

jurídica de la acción de los abogados del CDE; (ii) mejora del desempeño de los procesos de gestión del conocimiento del CDE; y (iii) mejora del desempeño de los procesos de gestión de apoyo del CDE.

- 1.15 Para el logro de estos resultados, el programa actuará directamente sobre los problemas que explican la insuficiente efectividad de la defensa legal mediante tres líneas de acción: (i) gestión estratégica y del conocimiento; (ii) mejora de los procesos de trabajo sustantivos del CDE; y (iii) desarrollo de los sistemas de apoyo del CDE. La Tabla 3 muestra la correspondencia entre las líneas de acción propuestas y los problemas que se busca enfrentar (ver ¶1.10), así como los doce productos que el programa generará y los resultados del programa que están más estrechamente vinculados a cada línea de acción (ver ¶1.14).

TABLA 3: LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PROGRAMA

Líneas de acción (componentes)	Problemas a los que se responde	Productos esperados	Resultados asociados (objetivos)
1. Gestión estratégica y del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades en la gestión estratégica (institucional) y del conocimiento del CDE • Deficiencias en la calidad técnica y jurídica de la acción de los abogados del CDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis comparativo de modelos institucionales para la defensa jurídica del Estado realizado • Impactos organizacionales de las mejoras de procesos identificados • Herramientas de <i>business intelligence</i> instaladas • Estrategia comunicacional del CDE elaborada 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la calidad jurídica de la acción legal de los abogados del CDE • Mejora del desempeño de los procesos de gestión del conocimiento
2. Mejora de los procesos de trabajo sustantivos	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas y limitaciones operativas de los procesos sustantivos de gestión de los productos estratégicos del CDE (defensa en tribunales, cobranza y asesoría jurídica) • Deficiencias en la calidad técnica y jurídica de la acción de abogados del CDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Reingeniería de los procesos de gestión de juicios implantada • Reingeniería de los procesos de cobranza implantada • Reingeniería de los procesos de asesoría legal implantada • Sistema integrado de causas implantado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor efectividad en la gestión de causas fisco demandado • Mayor efectividad en la gestión de causas fisco demandante • Mejora de la calidad jurídica de la acción legal de los abogados del CDE
3. Desarrollo de sistemas de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades en la gestión de apoyo a los procesos sustantivos, especialmente en el manejo de los recursos humanos y presupuestarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de la gestión presupuestaria a centros de costo • Reingeniería de los procesos de gestión de personal implantada • Reingeniería de los procesos de información gerencial implantada • Análisis de las competencias técnicas en el CDE realizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del desempeño de los procesos de apoyo

- 1.16 Los resultados propuestos están alineados con la prioridad que tiene la mejora de la calidad de la gestión pública en Chile tanto en la estrategia del país vigente (GN-2431, ¶342) como en la que se viene elaborando para el período 2011–2014. Con relación a ésta, el programa propuesto contribuye al objetivo de reformar y modernizar tecnológicamente a los organismos públicos de control, bajo el entendido de que parte importante de la actuación del CDE en la gestión de causas fisco demandante se concentra en casos de improbidad y corrupción contra el patrimonio del Estado por parte de los servidores y autoridades públicas. Así, el fortalecimiento del rol fisco demandante que el programa propugna, contribuye con los objetivos de mejora de los organismos y acciones de control en el sector público chileno.

B. Objetivos, componentes y costos

- 1.17 El objetivo general del programa es lograr una defensa legal de los intereses del Estado chileno crecientemente efectiva. Los objetivos específicos – alineados con los resultados (ver ¶1.14) esperados son: (i) mejorar la efectividad en la gestión de causas fisco demandado; (ii) mejorar la efectividad en la gestión de causas fisco demandante; (iii) mejorar la calidad de la acción legal de los abogados del CDE; (iv) mejorar el desempeño de los procesos de gestión del conocimiento del CDE y (v) mejorar el desempeño de los procesos de apoyo del CDE.
- 1.18 Se propone estructurar el programa en tres componentes: (i) gestión estratégica y del conocimiento; (ii) mejora de los procesos de trabajo sustantivos; y (iii) desarrollo de sistemas de apoyo. La tabla 3 muestra como dichos componentes se articulan con los objetivos propuestos.
- 1.19 **Componente I - Gestión estratégica y del conocimiento.** El componente generará acciones y productos orientados a mejorar la gestión estratégica del CDE, de manera de desarrollar incentivos institucionales adecuados para una mejora de la calidad de su labor. Estas acciones buscan también crear condiciones para una efectiva gestión del conocimiento en la entidad, que permita incorporar, acumular y aplicar con conocimiento a las actividades sustantivas. Las acciones a realizar son las siguientes: (i) análisis comparativo de modelos institucionales para la defensa legal del Estado; (ii) identificación de los previsibles impactos organizacionales que tendrán las mejoras que el programa introducirá en los procesos de trabajo sustantivos del CDE (a fin de prever adaptaciones organizacionales); (iii) elaboración de un plan de comunicaciones internas y externas del CDE; y (iv) incorporación a la labor del CDE de herramientas de *business intelligence* (específicamente, herramientas para *text mining* y *data mining*), las cuales debieran mejorar los recursos de conocimiento jurídico con los que cuentan los abogados de la entidad. Los productos esperados de estas actividades figuran en la tabla 3.
- 1.20 **Componente II - Mejora de los procesos de trabajo sustantivos.** Las acciones del componente se orientan directamente a la mejora de la efectividad de los procesos de gestión de los productos estratégicos del CDE. Las acciones a realizar

son las siguientes: (i) reingeniería de los procesos de gestión de juicios e implantación de los nuevos procesos; (ii) reingeniería de los procesos de gestión de cobranzas e implantación de los nuevos procesos; (iii) reingeniería de los procesos de gestión de la asistencia legal e implantación de los nuevos procesos; y (iv) diseño, desarrollo e implantación del sistema integrado de causas. Los productos esperados de estas actividades figuran en la tabla 3. Las tres reingenierías mencionadas, tienen como propósito mejorar la calidad del resultado de los procesos correspondientes, tanto a través de una mejor organización del trabajo como de una utilización más fluida y cotidiana de conocimiento jurídico apropiado. Ellas debieran, por tanto, impactar tanto en la gestión de los procesos sustantivos del CDE como en la calidad jurídica de la acción de sus abogados.

- 1.21 **Componente III - Desarrollo de sistemas de apoyo.** Este componente generará acciones y productos para mejorar la efectividad de los procesos de apoyo a la labor sustantiva del CDE, especialmente en las áreas de gestión de las personas, gestión presupuestaria e información para la toma de decisiones. Las acciones a realizar incluyen: (i) adaptación de la gestión presupuestal del CDE a la metodología de centros de costo; (ii) reingeniería de los procesos de gestión de las personas e implantación de los nuevos procesos; (iii) reingeniería de los procesos de gestión de la información e implantación de herramientas de información gerencial; y (iv) actualización del mapeo de competencias para puestos vinculados a las labores sustantivas y de tecnología de la información, incluyendo el diseño de un plan de cierre de las brechas de competencia identificadas. Los productos esperados de estas actividades figuran en la tabla 3.

C. Indicadores clave de la Matriz de Resultados

- 1.22 La Matriz de Resultados (ver Anexo II) presenta los indicadores de impacto, resultados, resultados intermedios y productos del programa y es consistente con la tabla 3 presentada anteriormente. En todos los casos se han identificado valores de línea de base y metas (intermedias y finales), así como las fuentes de información y medios de verificación. El impacto esperado del programa consiste en mejorar el impacto fiscal de las acciones de defensa legal del Estado. Los indicadores de impacto están directamente vinculados a los efectos negativos del problema (ver ¶1.12) que se busca enfren tar. Según ellos, se espera que al finalizar la ejecución del programa: (i) los montos recuperados en causas fisco demandante se hayan elevado del 68,02% (2009) al 80%; y (ii) los montos que se haya evitado pagar al Estado asciendan del 85% (2009) al 95% de los montos totales demandados en causas fisco demandado. La Matriz de Resultados muestra los indicadores asociados a los resultados, los resultados intermedios y a los productos del programa.
- 1.23 El análisis costo-beneficio aplicado al programa da como resultado un retorno estimado del 46,8%, en el escenario menos favorable y aplicando una tasa de descuento del 6% de acuerdo a los criterios de Ministerio de Planificación de Chile (el análisis correspondiente está disponible en [enlace opcional #3](#)). Si se opta por una tasa de descuento del 12%, la tasa de retorno resultante es del 41%.

Esto demuestra que las mejoras previstas en el proyecto van a tener un alto impacto en términos económicos, lo que es consistente con el diseño de las acciones previstas al privilegiar una mayor efectividad de la gestión jurídica en la defensa patrimonial de Estado, es decir, la cobranza de los montos judiciales fallados al favor del fisco y la evitación de pagos en los casos fisco demandado.

II. ESTRUCTURA FINANCIERA Y RIESGOS PRINCIPALES

A. Costos y financiamiento

- 2.1 El financiamiento de esta operación se realizará a través de un préstamo o de inversión. El costo total asciende a US\$3.156.100 de los cuales el Banco financiará US\$2.250.000 (71,3%) con cargo a los recursos de Capital Ordinario y el monto restante de US\$906.100 (28,7%) serán financiados con aporte local. En la tabla II-1 se presenta el desglose de costos del programa por componente y por producto (el cuadro de costos detallado puede consultarse en [enlace opcional #4](#)).

Tabla II-1: PRESUPUESTO DEL PROGRAMA (US\$)

CATEGORÍAS DE GASTO	BID	LOCAL	TOTAL	%
Componente I. Gestión estratégica y del conocimiento	530.700	108.000	638.700	20,2
1P1. impactos org. de la mejora de procesos identificados	96.000	108.000	204.000	
1P2. análisis modelos gestión jurídica del Estado realizado	145.200	0	145.200	
1P3. herramientas <i>business intelligence</i> instalada	271.500	0	271.500	
1P4. estrategia comunicacional elaborada	18.000	0	18.000	
Componente II. Mejora procesos de trabajo sustantivos	1.230.300	179.000	1.409.300	44,8
2P1. Reingeniería gestión de juicios implantada	119.600	108.000	227.600	
2P2. Reingeniería acciones de cobranza implantada	83.000	0	83.000	
2P3. Reingeniería asesoramiento legal implantada	83.000	0	83.000	
2P4. Sistema Integrado de Causas implantado	944.700	71.000	1.015.700	
Componente III. Desarrollo sistemas de apoyo	213.000	0	213.000	6,7
3P1. Adaptación gestión presupuestaria a centros de costo	17.000	0	17.000	
3P2. Reingeniería gestión personal implantada	95.000	0	95.000	
3P3. Reingeniería información gerencial implantada	59.000	0	59.000	
3P4. Brechas de competencia técnica identificadas	42.000	0	42.000	
Gestión del programa	216.000	306.000	522.000	16,5
Auditorías	0	120.000	120.000	3,8
Evaluaciones (intermedia y final)	50.000	0	50.000	1,6
Gastos Financieros (intereses y cargos financieros)	0	143.100	143.100	4,5
Inspección y Vigilancia	0	0	0	0
Imprevistos	10.000	50.000	60.000	1,9
TOTAL	2.250.000	906.100	3.156.100	100
%	71,3	28,7	100	

B. Riesgos de la operación

- 2.2 Como parte del diseño de la operación, se ha realizado con participación de autoridades y funcionarios del CDE, un ejercicio de gestión de riesgos del

programa siguiendo la metodología del Banco. Se identificaron los siguientes riesgos: (i) designación en 2011 de un presidente del CDE con escaso interés en el proceso de mejora institucional del organismo; (ii) pérdida de relevancia de la mejora institucional del CDE en la agenda del gobierno; (iii) politización del debate sobre mejoras institucionales a introducir en el CDE; (iv) resistencias internas al cambio institucional; (v) inexperiencia del CDE en el uso de los procedimientos de ejecución de programas del Banco; y (vi) dificultades para asignar tiempo suficiente por parte del personal técnico de línea al programa. Las principales acciones de mitigación para los riesgos señalados consisten en: (i) la participación del Banco en las gestiones que el CDE realice tanto frente al poder ejecutivo como a las fuerzas políticas para informar del alcance y avance del proceso de mejora institucional; (ii) el diseño y puesta en marcha de un mecanismo de ejecución que impulsando el cambio de manera efectiva tenga también articulación con el personal de línea del CDE, con el fin de interiorizar el cambio y minimizar las resistencias; y (iii) apoyo del sector fiduciario del Banco mediante acciones de capacitación del personal del CDE a cargo de la ejecución del programa. El [enlace opcional #5](#) contiene el detalle del citado análisis y el respectivo plan de mitigación. El programa se considera de riesgo bajo.

C. Riesgos ambientales y sociales

- 2.3 El Comité de Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social clasificó al programa como categoría C, ya que se focaliza en apoyar el fortalecimiento institucional y el desarrollo de sistemas (consultorías, capacitación y equipamiento), por lo que no se prevén riesgos socio ambientales.

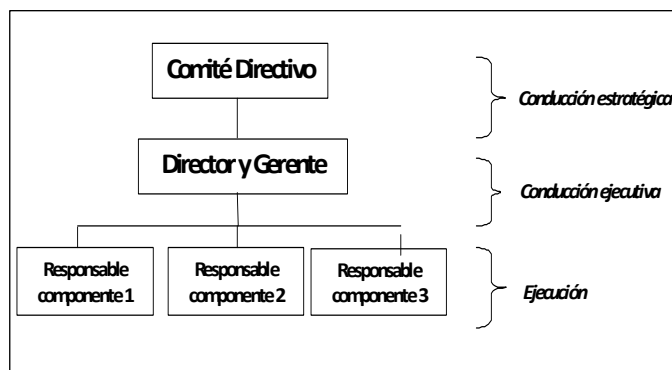
III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de mecanismos acordados para la ejecución

- 3.1 **Condiciones previas al primer desembolso: la designación del director y del gerente del programa serán condiciones previas para el primer desembolso (ver ¶3.4 y ¶3.5).**
- 3.2 El prestatario será la República de Chile y el organismo ejecutor será el CDE.
- 3.3 El Plan de Ejecución Plurianual del Programa (PEP) fue elaborado de manera inicial para el total de la ejecución de la operación, el cual indica un plazo de ejecución de 42 meses (ver [enlace opcional #2](#)). El PEP incluye todas las acciones necesarias para el desarrollo de los productos del programa, especificando plazos, vinculaciones críticas entre acciones, costos y proyección anual de desembolsos. Incluye también las acciones de evaluación y gestión administrativa del programa.
- 3.4 El diseño del mecanismo de ejecución responde a tres parámetros básicos: (i) la necesidad de contar con experticia técnica suficiente para impulsar de manera efectiva un proceso de cambio institucional; (ii) la necesidad de minimizar las fricciones con los miembros y la cultura institucional del CDE, a fin de evitar en

lo posible las resistencias al cambio; y (iii) asegurar celeridad en la toma de decisiones estratégicas y administrativas relacionadas a la marcha del programa. De las primeras dos consideraciones surge la opción por un mecanismo mixto, que combine el aporte de expertos externos al CDE con el involucramiento directo de personal técnico y profesional de la entidad. De la tercera consideración emerge la opción por articular el mecanismo de ejecución directamente a la Presidencia del CDE, la cual – siguiendo los mecanismos usuales de la organización – reporta a su vez al pleno del Consejo. Los siguientes párrafos describen el mecanismo de ejecución atendiendo a estas consideraciones.

- 3.5 La conducción estratégica del programa estará a cargo de un Comité Directivo (CD) compuesto por el Presidente del CDE (quien también presidirá este comité) y dos abogados consejeros, elegidos por el primero. El CD orientará y supervisará la marcha general del programa y el



logro de sus objetivos, para lo cual: (i) tomará decisiones sobre la marcha general del programa; (ii) aprobará las actualizaciones anuales del PEP y del presupuesto del programa; y (iii) aprobará antes de su envío al Banco los informes de progreso del programa. Uno de los dos abogados consejeros que formen parte del CD será designado por el Presidente del CDE como director del programa. Éste reportará directamente al Consejo Directivo y entre sus principales funciones están: (i) coordinar y supervisar la ejecución de las actividades del programa en el marco de las orientaciones del Consejo Directivo; (ii) representar al programa y mantener relación con el Banco para la buena ejecución del mismo; (iii) asesorar a las contrapartes técnicas de las actividades del programa, reuniéndose con ellos periódicamente para proveer orientación y asegurar la adecuada ejecución de las acciones; (iv) presentar al CD los informes de progreso; (v) proponer al CD las modificaciones que considere necesarias hacer en el PEP y el presupuesto del programa; y (vi) aprobar el Plan de Adquisiciones (PA) en función a los cambios que se hagan en el PEP y el presupuesto del programa antes de su envío al Banco para su aprobación final.

- 3.6 El programa contará con un gerente, designado por el director del programa y que reportará directamente a éste. El gerente será un profesional con experiencia en programas de fortalecimiento institucional en el sector público y será contratado con recursos del aporte BID. Su contratación requerirá la no objeción del Banco. Entre sus principales funciones están: (i) asistir técnicamente al director del programa; (ii) asesorar a las contrapartes técnicas de las actividades del programa, ofreciendo orientación y asegurando el adecuado contenido técnico y los plazos de ejecución de las acciones; (iii) programar y ejecutar las contrataciones que sean necesarias para realizar las acciones previstas en los componentes del programa,

velando por que se realicen respetando las políticas de adquisiciones del Banco; (iv) actualizar y mantener vigente el PEP, el Presupuesto Detallado y el PA; (v) preparar los informes de progreso del programa y realizar el seguimiento periódico del cumplimiento de los productos y plazos de los componentes del programa; y (vi) supervisar el cumplimiento de los términos de referencia, la calidad técnica y los resultados del trabajo de los consultores contratados con recursos del programa.

- 3.7 Para la adecuada realización de las acciones incluidas en los componentes del programa, el Presidente del CDE y el director del programa designarán a tres funcionarios del CDE como responsables técnicos de la marcha de cada componente. Los responsables por componente coordinarán las acciones técnicas incluidas en el componente a su cargo, articulando la labor de los consultores contratados mediante el programa con la del personal de línea del CDE y velando por la calidad y entrega en plazo de los productos. Para facilitar la ejecución de los Componentes I y II del programa, se ha previsto la contratación de dos asistentes técnicos con recursos del aporte local, que reportarán directamente a los responsables de componente correspondientes y al director del programa.
- 3.8 Las labores de gestión administrativa y financiera del programa serán ejecutadas por el área de Administración General del CDE, con el apoyo de experto administrativo que será contratado con recursos del aporte local.
- 3.9 **Acuerdos y requisitos fiduciarios.** Se acordaron las principales medidas de tipo fiduciario que se aplicarán a la operación, las cuales se detallan en el enlace sobre los acuerdos y requisitos fiduciarios (ver [enlace obligatorio #3](#)) y que se refiere principalmente a los siguientes temas: (i) tipo de cambio a ser utilizado; (ii) auditorías; (iii) modalidades y límites para los procesos de adquisiciones (de acuerdo con lo estipulado en las políticas y procedimientos del Banco, definidas en los documentos GN-2349-9 y GN-2350-9; y (iv) PA para los primeros 18 meses de ejecución; y (v) plan de supervisión financiera.

B. Resumen de los acuerdos para el monitoreo y evaluación del programa

- 3.10 **Monitoreo.** Para el seguimiento del programa, el ejecutor utilizará la Matriz de Resultados, el PEP (incluye el plan de desembolsos), el Presupuesto Detallado, y el Matriz de Gestión de Riesgos.
- 3.11 Para efectos de la supervisión de la ejecución del programa, se realizarán reuniones semestrales de seguimiento en las que participarán, al menos, el Presidente del CDE, el director del programa, el gerente del mismo, los tres funcionarios designados como responsables técnicos para cada componente y el Banco. En estas reuniones se analizarán, entre otros, los siguientes temas: (i) el avance de las actividades identificadas en el PEP y las medidas correctivas en caso de que el avance sea insatisfactorio; (ii) el nivel de cumplimiento de los indicadores (de resultado y producto) establecidos en la Matriz de Resultados; (iii) la evolución de los riesgos considerados en la Matriz de Gestión de Riesgos

del programa, así como la eventual aparición de nuevos riesgos durante la ejecución del programa; (iv) la evolución de la ejecución financiera del programa y (v) la revisión de las recomendaciones de auditoría. Como resultado de dichas reuniones, se actualizará semestralmente el PEP y el PA. Como resultado de estas reuniones se elaborarán informes de avances semestrales, para su revisión por parte del Banco.

- 3.12 El seguimiento de los indicadores incluidos en la Matriz de Resultados del programa se realizará utilizando la información que generan las bases de datos y sistemas de gestión que actualmente posee el CDE. Dichas bases y sistemas fueron la fuente utilizada para la elaboración de los indicadores de la Matriz de Resultados, por lo que resulta viable y conveniente continuar utilizándolos para el seguimiento de los mismos. Al respecto, el CDE se compromete a mantener a partir del año de la línea de base en funcionamiento dichas bases y sistemas, así como a seguir generando la información relativa a los indicadores de la Matriz de Resultados del programa.
- 3.13 El Banco realizará misiones de administración o visitas de inspección teniendo en consideración los hitos temporales y la ruta crítica establecida en el PEP. Además, el Banco utilizará el informe de monitoreo del progreso.
- 3.14 **Evaluación.** El organismo ejecutor realizará una evaluación intermedia y una evaluación final del programa. Las evaluaciones se realizarán cuando se alcance el 60% y el 90% de los desembolsos, respectivamente. El objetivo de las evaluaciones será establecer el grado de avance y cumplimiento de los indicadores, resultados y metas previstas, así como formular recomendaciones, proponer acciones correctivas y establecer buenas prácticas y lecciones aprendidas. Los siguientes aspectos deberán ser considerados: (i) el cumplimiento de los plazos e hitos que se establecieron en el PEP, según el cronograma de actividades definido para la realización de los componentes; y (ii) los avances en el logro de los indicadores de impacto, resultado y producto establecidos en la Matriz de Resultados. La evaluación intermedia deberá proponer recomendaciones para la marcha del programa y el logro de sus objetivos. Ambas evaluaciones se realizarán mediante la contratación de servicios especializados de consultoría, los que se financiarán con recursos del aporte BID. Los términos de referencia de ambas consultorías requerirán la no objeción del Banco.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo			
Resumen			
I. Alineación estratégica			
1. Objetivos de la estrategia de desarrollo del BID	Alineado		
Programa de préstamos			
Metas regionales de desarrollo	La operación contribuye a la meta de desarrollo regional referente a las Instituciones dedicadas al crecimiento y el bienestar social, principalmente al Índice de recaudación tributaria efectiva frente a la potencial		
Contribución de los productos del Banco (tal como se define en el Marco de Resultados del Noveno Aumento)			
2. Objetivos de desarrollo de la estrategia de país	Alineado		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2431	La estrategia de país cubre el período 2006-2010.	
Matriz de resultados del programa de país	IDBDOCS35768549-v1-CPD_ch2011.PDF	El programa está incluido en el Documento de Programa de País 2011	
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)			
II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad	Altamente Evaluable	Ponderación	Puntuación máxima
	7.4		10
3. Evaluación basada en pruebas y solución	8.4	25%	10
4. Análisis económico ex ante	8.5	25%	10
5. Evaluación y seguimiento	5.1	25%	10
6. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación	7.5	25%	10
Calificación de riesgo global = grado de probabilidad de los riesgos*	Medio		
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales	No se requiere		
III. Función del BID - Adicionalidad			
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales (criterios de VPC/PDP)	Si	El programa utiliza los sub-sistemas de administración financiera, con excepción de la auditoría interna. En cuando al sistema de adquisiciones, se prevee utilizar algunos de los sistemas de licitación pública nacional.	
El proyecto usa otro sistema nacional para ejecutar el programa diferente de los indicados arriba			
La participación del BID promueve mejoras en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:			
Igualdad de género			
Trabajo			
Medio ambiente			
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto			
La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación			

El Consejo de Defensa del Estado (CDE) es la entidad pública chilena encargada de la defensa de los intereses públicos ante la justicia. El monto estimado de pasivos contingentes por parte de la Dirección de Presupuestos asciende a US\$7.800 millones. Una mejora marginal de la capacidad pública de defensa tiene el potencial de recuperación de fondos altamente rentable. Sin embargo, a pesar que los resultados propuestos están alineados con la prioridad que tiene la mejora de la calidad de la gestión pública en Chile tanto en la Estrategia país vigente (GN-2431, párrafo 342) como en la que se viene elaborando para el período 2011 – 2014, la estrategia vigente no establece prioridad al tema de la defensa pública del fisco.

El programa propuesto es claro en sus objetivos y cuenta con metas e indicadores incluidas en el plan de monitoreo. Este plan incluye una evaluación reflexiva (antes - después) y se cuenta con un análisis Costo Beneficio de dos de sus componentes. El documento de "Arreglos de Monitoreo y Evaluación", propone que el objetivo de las evaluaciones será establecer el grado de avance y cumplimiento de los indicadores, resultados y metas previstas, así como formular recomendaciones, proponer acciones correctivas y establecer buenas prácticas y lecciones aprendidas. La evaluación final será de carácter reflexivo y deberá estar enfocada en el cumplimiento de los indicadores claves del Marco de Resultado, y el impacto económico del mismo. El Comité de Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social (ESR) clasificó al programa como categoría C, ya que se focaliza en apoyar el fortalecimiento institucional y el desarrollo de sistemas (consultorías, capacitación y equipamiento), por lo que no se prevén riesgos socio ambientales.

El programa propuesto no incluye actividades de asistencia técnica de apoyo al proyecto. El componente 3 incluye productos orientados a mejorar la gestión presupuestal/financiera y de información interna del CDE (ver tabla 3 y párrafo 1.20).

MATRIZ DE RESULTADOS

OBJETIVO DEL PROYECTO: Lograr una defensa legal de los intereses del Estado chileno crecientemente efectiva.

IMPACTO ESPERADO

Indicadores	Unidad de medida	Línea de base		Mediciones intermedias						Metas		Fuente/ Medio de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año		
IMPACTO ESPERADO: Mejora del impacto fiscal de las acciones de defensa legal del estado en Chile.													
1. Montos recupera- dos (en relación a montos obtenidos en sentencia) en causas Fisco- demandante	Porcentaje de cada año con medición	68.02	2009				2012	72.00	2013	80.00	2014	Sistema de Gestión de Causas / Infor- me montos recupe- rados en causas Fisco demandante	100 * (Montos recupera- dos/montos obtenidos en sentencias en causas Fisco demandante)
2. Montos evitados sobre total de montos deman- dados en causas Fisco-demandado	Porcentaje de cada año con medición	85.00	Agosto 2010		2011		2012		2013	95.00	2014	Sistema de Gestión de Causas / Infor- me montos evita- dos en causas Fis- co demandado	100 * (Montos evitados/total montos deman- dados en causas Fisco demanda- do) Monto evitado = monto deman- dado – monto ejecutoriado

RESULTADOS ESPERADOS

Indicadores	Unidad de medida	Línea de base		Mediciones intermedias						Metas		Fuente/ Medio de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año		
RESULTADO ESPERADO 1: Mejora de la efectividad de los procesos de gestión de causas en las cuales el estado interviene como demandado.													
1.1. Causas con fallo desfavorable para el fisco	Porcentaje anual	17.91	2009		2011		2012		2013	15.00	2014	Sistema de Gestión de Causas / Informe causas desfavorables Fisco demandado	100 * (nº causas con fallo desfavorable/total de causas Fisco demandado)
1.2. Causas patrimoniales falladas con resultado desfavorable sobre total de causas patrimoniales falladas	Porcentaje anual	15.08	2009		2011		2012	14.00	2013	13.00	2014	Sistema de Gestión de Causas / Informe causas patrimoniales Fisco demandado	100 * (nº causas patrimoniales falladas con resultado desfavorable/total de causas patrimoniales falladas)
RESULTADO ESPERADO 2: Mejora de la efectividad de los procesos de gestión de causas en las cuales el estado interviene como demandante.													
2.1. Causas con fallo desfavorable para el fisco en materia penal	Porcentaje anual	39.60	2009		2011	37.00	2012	34.00	2013	30.00	2014	Sistema de Gestión de Causas / Informe causas desfavorables en materia penal Fisco demandante	100 * (nº causas con fallo desfavorable/total de causas penales)
2.2. Juicios iniciados en relación a requerimientos admisibles recibidos	Porcentaje anual	61.20	2009		2011	70.00	2012	80.00	2013	90.00	2014	Sistema de Gestión de Causas + datos de las procuradurías fiscales / Informe juicios iniciados Fisco demandante	100 * (nº juicios iniciados/requerimientos admisibles recibidos)
2.3. Acciones de repetición sobre el total de número de sentencias condenatorias (perseguidas)	Porcentaje anual	0.74	2009		2011		2012	40.00	2013	50.00	2014	Defensa Estatal / Informe de acciones de repetición Fisco demandante	100 * (nº acciones de repetición/total de sentencias condenatorias (perseguidas))

RESULTADOS INTERMEDIOS

Indicadores	Unidad de medida	Línea de base		Mediciones intermedias						Metas		Fuente/ Medio de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año		
RESULTADO INTERMEDIO 1: Mejora de la calidad jurídica de la acción legal de los abogados del CDE.													
1.1. Tasa de reiteración de la corrección interna de proyectos (escritos)	Porcentaje anual	67.04	2009		2011		2012	50.00	2013	35.00	2014	Defensa Estatal / Informe de gestión de escritos	100 * (n° de escritos corregidos por los comités CDE/total de escritos remitidos a los Comités)
1.2. Promedio de días entre el estudio de antecedentes y el inicio de acciones	Días en un año	47	2009		2011	40	2012	35	2013	30	2014	Sistema de Gestión de Causas / Informe de días transcurridos entre el estudio y el inicio de acciones	∑ (Fecha de inicio estudio antecedentes – Fecha de inicio acciones)/n N=n° de antecedentes
1.3. Causas que registran solicitud de medidas cautelares sobre total de causas iniciadas	Porcentaje anual	0.81	2009		2011	40.00	2012		2013	50.00	2014	Sistema de Gestión de Causas / Informe de causas con solicitud de medidas cautelares	100 * (n° causas que registran solicitud de medidas cautelares/total de causas iniciadas)
1.4. Promedio de días entre el ingreso de la solicitud y la entrega del informe	Días en un año	83	Junio 2010		2011	75	2012		2013	60	2014	Sistema de Gestión de Causas / Listado de de despacho de informes	∑ (Fecha de ingreso solicitud – Fecha de entrega informe)/n N=n° de informes
RESULTADO INTERMEDIO 2: Mejora del desempeño de los procesos de gestión del conocimiento del CDE.													
2.1. Uso de las herramientas de <i>business intelligence</i> en la labor de los abogados	Porcentaje anual	0	2010		2011	30	2012	60	2013	80	2014	Informe Departamento Planificación CDE	100 * (n°usuarios utilizando las herramientas/usuarios potenciales)
RESULTADO INTERMEDIO 3: Mejora del desempeño de los procesos de apoyo del CDE.													
3.1 Recursos del presupuesto CDE asociados a centros de costo implementados	Porcentaje anual	0	2010		2011	50	2012	80	2013	100	2014	Informe Departamento Planificación CDE	100* (recursos del presupuesto asignados a centros de costo/total de recursos del presupuesto del

Indicadores	Unidad de medida	Línea de base		Mediciones intermedias						Metas		Fuente/ Medio de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año		
													CDE)
3.2 Directivos que utilizan los nuevos procedimientos de gestión de la información	Porcentaje anual	0	2009		2011	30	2012	60	2013	80	2014	Encuesta entre directivos CDE	100 * (n° directivos utilizando los nuevos procedimientos de gestión de la información/total de directivos)
3.3 Cargos cuyo perfil responde a criterios de competencia	Porcentaje anual	0	2009		2011	30	2012	60	2013	80	2014	Informe Departamento Planificación CDE	100 * (n° de cargos con perfil por competencias/total de cargos)

PRODUCTOS

Producto a) Hitos	Unidad de medida	Línea de base	2011	2012	2013	2014	Meta
<u>Componente 1: Gestión estratégica y del conocimiento</u>							
1.1. Impactos organizacionales de la mejora de los procesos formulados	Estudio	0			1		1 estudio de reorganización aprobado
1.2. Análisis comparativo de modelos institucionales de gestión jurídica del estado elaborado	Estudio	0	1				1 estudio aprobado
1.3. Herramienta de <i>business intelligence</i> para recursos para <i>text mining</i> y <i>data mining</i> instalada	Herramienta	0			1		1 herramienta instalada
1.4. Estrategia comunicacional elaborada	Plan	0	1				1 plan aprobado
<u>Componente 2: Mejora de los procesos de trabajo sustantivos</u>							
2.1. Reingeniería de los procesos vinculados a la gestión de juicios implantada	Reingeniería	0		1			1 reingeniería aprobada y puesta en aplicación
▪ Propuesta de nuevo modelo de trabajo aprobada			1				
▪ Plan de implementación aprobado				1			
2.2. Reingeniería de los procesos vinculados a las acciones de cobranza implantada	Reingeniería	0		1			1 reingeniería aprobada y puesta en aplicación
▪ Propuesta de nuevo modelo de trabajo aprobada			1				
▪ Plan de implementación aprobado				1			
2.3. Reingeniería de los procesos vinculados al asesoramiento legal implantada	Reingeniería	0			1		1 reingeniería aprobada y puesta en aplicación
▪ Propuesta de nuevo modelo de procesos aprobada			1				
▪ Plan de implementación aprobado				1			
2.4. Sistema integrado de causas implantado	Sistema	0			1		1 sistema aprobado e implantado
▪ Diseño de los ajustes aprobado				1			
▪ Análisis funcional aprobado				1			
<u>Componente 3: Desarrollo de sistemas de apovo</u>							
3.1. Adaptación de la gestión presupuestaria a centros de costo implantada	Centros de costo	0		1			Al menos 3 centros de costos implantados
▪ Propuesta de centros de actividad y costos aprobada				1			
▪ Plan de implementación aprobado				1			

Producto a) Hitos	Unidad de medida	Línea de base	2011	2012	2013	2014	Meta
3.2. Reingeniería de procesos de gestión del personal implantada	Reingeniería	0		1			1 reingeniería aprobada y puesta en aplicación
▪ Propuesta de nuevo modelo de gestión aprobada			1				
▪ Plan de ejecución de los procesos de gestión de personal aprobado				1			
3.3. Reingeniería de procesos de información gerencial implantada	Reingeniería	0			1		1 reingeniería aprobada y puesta en aplicación
▪ Propuesta de nuevos procesos de gestión de información gerencial aprobada				1			
▪ Plan de instalación de los nuevos procesos aprobado					1		
3.4. Análisis de las competencias técnicas del CDE realizado	Estudio	0		1			1 estudio de competencias y plan de corrección de brechas aprobado
▪ Competencias en los cargos y estructura organizativa identificadas			1				
▪ Plan de corrección de brechas aprobado				1			

Plan de Adquisiciones

No. de Ref. ⁱ	Categoría y Descripción del Contrato de Adquisiciones	Costo Estimado de la Adquisición	Método de Adquisición ⁱⁱ	Revisión (ex-ante ó ex-post)	Fuente de Financiamiento y Porcentaje		Precalifi-cación ⁱⁱⁱ (Si/No)	Fechas Estimadas		Status ^{iv} (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)	Comentarios
					BID	LOCAL		Publicación Anuncio Específico de Adquisición	Terminación Contrato		
1. Bienes		579,000									
1P3	Adquisición de herramienta de <i>text mining</i> y <i>data mining</i> y de recursos tecnológicos necesarios	228,000	LPN		100			03/09/2012	20/02/2013	Pendiente	
2P4	Adquisición de licencias Sistema de Gestión de Causas	250,000	LPN		100			10/06/2013	09/12/2013	Pendiente	
2P4	Adquisición de equipos para la implementación del Sistema de Gestión de Causas	71,000	LPN			100		01/08/2011	02/01/2012	Pendiente	
3P2	Software de gestión de personal	30,000	CP		100			16/05/2012	08/08/2012	Pendiente	
2. Servicios Diferentes a Consultoría		158,700									
1P1	Gestión del Cambio (logística talleres)	5,000	CP		100			28/02/2013	23/05/2013	Pendiente	
1P2	Talleres (Logística)	15,000	CP		100			02/05/2011	29/07/2011	Pendiente	
1P2	Pasajes y estadía viajes prospectivos	33,000	CP		100			31/10/2011	20/01/2012	Pendiente	
1P2	Seminario internacional (Logística)	38,200	CP		100			14/12/2011	14/12/2011	Pendiente	
1P2	Gestión del Cambio (logística talleres)	5,000	CP		100			31/10/2011	20/01/2012	Pendiente	
1P3	Capacitación e inducción (Logística)	5,000	CP		100			03/09/2012	05/02/2013	Pendiente	
2P1	Gestión del Cambio (logística talleres)	5,000	CP		100			30/08/2012	21/11/2012	Pendiente	
2P2	Gestión del Cambio (logística talleres)	5,000	CP		100			12/04/2012	05/07/2012	Pendiente	
2P3	Gestión del Cambio (logística talleres)	5,000	CP		100			04/06/2012	27/08/2012	Pendiente	
2P4	Capacitación e inducción en el Sistema de Gestión de Causas: pasajes y viáticos	22,500	CP		100			28/04/2014	01/09/2014	Pendiente	
2P4	Capacitación e inducción: logística talleres	5,000	CP		100			28/04/2014	01/09/2014	Pendiente	
3P1	Gestión del cambio (logística talleres)	5,000	CP		100			28/05/2012	17/08/2012	Pendiente	

No. de Ref. ⁱ	Categoría y Descripción del Contrato de Adquisiciones	Costo Estimado de la Adquisición	Método de Adquisición ⁱⁱ	Revisión (ex-ante ó ex-post)	Fuente de Financiamiento y Porcentaje		Precalificación ⁱⁱⁱ (Si/No)	Fechas Estimadas		Status ^{iv} (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)	Comentarios
					BID	LOCAL		Publicación Anuncio Específico de Adquisición	Terminación Contrato		
3P2	Gestión del cambio (logística talleres)	5,000	CP		100			16/05/2012	08/08/2012	Pendiente	
3P3	Gestión del cambio (logística talleres)	5,000	CP		100			06/05/2013	26/07/2013	Pendiente	
3. Servicios de Consultoría		1,573,300									
1P1	Consultor individual: Adecuaciones organizacionales en los procesos rediseñados	21,000	SCC		100			02/07/2012	03/01/2013	Pendiente	
1P1	Consultor individual: Análisis de la planta actual y su adecuación al nuevo modelo de gestión	70,000	SCC		100			02/07/2012	28/02/2013	Pendiente	
1P1	Consultor individual: Ayudante técnico para el componente 1	108,000	SCC			100		02/05/2011	23/06/2014	Pendiente	
1P2	Consultor individual: Estudio comparado	18,000	SCC		100			02/05/2011	15/08/2011	Pendiente	
1P2	Consultor individual: Estudio sobre el modelo CDE, su adecuación a las mejores prácticas y eventuales modificaciones normativas	36,000	SCC		100			02/05/2011	10/10/2011	Pendiente	
1P3	Consultor individual: Plan de implementación gradual de la herramienta de <i>business intelligence</i>	38,500	SCC		100			20/02/2013	18/12/2013	Pendiente	
1P4	Consultor individual: Elaboración de un plan comunicacional (interno y externo)	18,000	SCC		100			02/05/2011	19/09/2011	Pendiente	
2P1	Consultores individuales: Desarrollo reingeniería de gestión de juicios	114,600	SCC		100			16/08/2011	30/08/2012	Pendiente	
2P1	Consultor individual: Ayudante técnico para el componente 2	108,000	SCC			100		02/05/2011	23/06/2014	Pendiente	
2P2	Consultores individuales: Desarrollo reingeniería de gestión de cobranzas	78,000	SCC		100			16/08/2011	10/05/2012	Pendiente	
2P3	Consultores individuales: Desarrollo reingeniería de proceso de asesoramiento	78,000	SCC		100			16/08/2011	04/06/2012	Pendiente	

No. de Ref. ⁱ	Categoría y Descripción del Contrato de Adquisiciones	Costo Estimado de la Adquisición	Método de Adquisición ⁱⁱ	Revisión (ex-ante ó ex-post)	Fuente de Financiamiento y Porcentaje		Precalificación ⁱⁱⁱ (Si/No)	Fechas Estimadas		Status ^{iv} (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)	Comentarios
					BID	LOCAL		Publicación Anuncio Específico de Adquisición	Terminación Contrato		
2P4	Firma Consultora internacional: Sistema de gestión de causas	607,200	LPI		100			01/12/2011	01/12/2014	Pendiente	
2P4	Consultoría individual: Capacitación e inducción en el sistema de gestión de causas	60,000	SCC		100			28/04/2014	01/09/2014	Pendiente	
3P1	Consultor individual: Adaptación de la gestión presupuestaria a centros de costo	12,000	SCC		100			02/01/2012	25/06/2012	Pendiente	
3P2	Consultor individual: Reingeniería de procesos de gestión de personal implantada	60,000	SCC		100			01/08/2011	16/05/2012	Pendiente	
3P3	Consultor individual: Reingeniería de procesos de información gerencial implantada (BSC)	54,000	SCC		100			02/07/2012	29/07/2013	Pendiente	
3P4	Consultor individual: Brechas sobre competencias técnicas identificadas	42,000	SCC		100			17/05/2012	31/01/2013	Pendiente	
Evaluación intermedia	Consultor individual: Evaluación Intermedia	25,000	SCC		100			14/02/2013	15/04/2013	Pendiente	
Evaluación final	Consultor Evaluación Final	25,000	SCC		100			20/06/2014	19/08/2014	Pendiente	
Total		2,311,000									

SCC: Selección Basada en la Calificación de los Consultores

CP: Comparación de Precios

LPN: Licitación Pública Nacional

LPI: Licitación Pública Internacional

ⁱ Si hubiesen grupos de contratos individuales similares que van a ser ejecutados en distintas localidades o distintas épocas, éstos pueden incluirse agrupados bajo un solo rubro con una explicación en la columna de comentarios indicando el valor promedio individual y el período durante el cual serían ejecutados. Por ejemplo: En un proyecto de educación que incluye construcción de escuelas, se pondría un ítem que diría “Construcción de Escuelas”, el valor total estimado en US\$20 Millones y una explicación en la columna Comentarios: “Este es un lote de aproximadamente 200 contratos para construcción de escuelas con valor promedio de US\$100.000.00 c/u a ser adjudicados individualmente por las municipalidades participantes en un período de 3 años, entre enero de 2006 y diciembre de 2008.”

-
- ii **Bienes y Obras:** **LPI:** Licitación Pública Internacional; **LIL:** Licitación Interna cional Limitada; **LPN:** Licitación P ública Nacional; **CP:** Comparación de Precios ; **CD:** Contratación Directa; **AD:** Administración Directa; **CAE:** Contrataciones a través de Agencias Especializadas; **AC:** Agencias de Contrataciones; **AI:** Agencias de Inspección; **CPIF:** Contrataciones en Préstamos a Intermediarios Financieros; **CPO/COT/CPOT:** Construcción-propiedad-operación/ Construcción-operación- transferencia/ Construcción-propiedad-operación-transferencia (del inglés BOO/BOT/BOOT); **CBD:** Contratación Basada en Desempeño; **CPGB:** Contrataciones con Préstamos Garantizados por el Banco; **PSC:** Participación de la Com unidad en las Contr ataciones. **Firmas Consultoras:** **SBCC:** Selección Basada en la Calidad y el Cos to; **SBC:** Selección Basada en la Calidad; **SBPF:** Selección Basada en Presupuesto Fijo; **SBMC:** Selección Basada en el Menor Costo; **SCC:** Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores; **SD:** Selección Directa. **Consultores Individuales:** **CCIN:** Selección basada en la Comparación de Calificaciones Consultor Individual Nacional; **CCII:** Selección basada en la Comparación de Calificaciones Consultor Individual Internacional
- iii Aplicable para el caso de las Políticas nuevas solo para Bienes y Obras. En el caso de las Políticas Antiguas es aplicable a Bienes, Obras y Servicios de Consultoría.
- iv Se utilizará la columna “*Estatus*” para adquisiciones retroactivas y actualizaciones del plan de adquisiciones.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

RESOLUCIÓN DE-51/11

Chile. Préstamo 2538/OC-CH a la República de Chile
Programa de Modernización Institucional del
Consejo de Defensa del Estado

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Chile, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un programa de modernización institucional del Consejo de Defensa del Estado. Dicho financiamiento será por una suma de hasta US\$2.250.000 de la Facilidad Unimonetaria de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen de Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

Aprobada el 29 de junio de 2011