



Informe preparado para



## REVISIÓN PROCESO DE LICITACIONES Y OTORGAMIENTO DE CONCESIONES SANITARIAS

INFORME N.º 2

24 DE AGOSTO DE 2022

JEFE DE PROYECTO: MARCELO VILLENA, PH.D.

[marcelo.villena@scl-econometrics.cl](mailto:marcelo.villena@scl-econometrics.cl)

## Tabla de contenido

---

1.	Introducción .....	1
2.	Descripción de los procesos .....	3
2.1.	Normativa asociada .....	3
2.1.1.	Ley General de Servicios Sanitarios (DFL 382 de 1988) .....	3
2.1.2.	Reglamento de las concesiones sanitarias (Decreto 1199 de 2004) .....	4
2.2.	Principales hitos y plazos .....	6
3.	Levantamiento de variables críticas .....	11
3.1.	Plazos establecidos por la Ley y su reglamento .....	11
3.2.	Carga laboral del equipo de trabajo de la Unidad de Concesiones .....	14
3.3.	Deficientes propuestas por parte de las empresas .....	25
3.4.	Manuales y capacitación .....	26
3.5.	Control de gestión .....	27
3.6.	Sanciones .....	28
4.	Principales conclusiones y recomendaciones .....	29
4.1.	Capacitación .....	29
4.2.	Control de gestión .....	29
4.2.1.	Flanco interno .....	29
4.2.2.	Flanco externo .....	32
4.3.	Sanciones .....	32
	Anexo 1. El caso de las concesiones en el sector eléctrico .....	33
	Anexo 2. Principales funcionalidades de algunos softwares de control de proyectos/procesos disponibles .....	35
	ProjeQtOr .....	35

GanttProject.....	35
ProjectLibre.....	36
Redmine.....	36
Asana .....	37
Podio.....	37
MS Project online .....	37

## Índice de Tablas

---

Tabla 1. Hitos y plazos de un proceso de ATO. ....	6
Tabla 2. Modelo econométrico para explicar el tiempo de tramitación desde la solicitud hasta el informe de adjudicación. ....	14
Tabla 3. Herramientas de software para el control de gestión de proyectos/procesos .....	31

## Índice de Figuras

---

Figura 1. Flujo del proceso de solicitud de ATO.....	8
--	---

## Índice de Gráficos

---

Gráfico 1. Duración promedio del proceso entre el inicio y diferentes hitos (las líneas punteadas representan el plazo legal). .....	12
Gráfico 2. Probabilidad de duración del proceso de acoger una solicitud a trámite. ....	13
Gráfico 3. N.º de solicitudes tramitadas por analista .....	15
Gráfico 4. Proporción de solicitudes con observaciones, por analista y año (AT: Analistas Técnicos; AL: Analistas Legales). ....	17
Gráfico 5. Proporción de PD con observaciones, por analista y año (AT: Analistas Técnicos; AL: Analistas Legales). ....	18
Gráfico 6. Promedio de iteraciones para la etapa de solicitud, por analista y año (AT: Analistas Técnicos; AL: Analistas Legales) .....	19
Gráfico 7. Promedio de iteraciones para la etapa de revisión de PD, por analista y año (AT: Analistas Técnicos; AL: Analistas Legales).....	20
Gráfico 8. Estadísticas sobre periodo (días) que tarda una solicitud en acogerse a trámite. ....	22
Gráfico 9. Estadísticas sobre periodo (días) que tarda una solicitud desde el acto público hasta ser adjudicada.....	24
Gráfico 10. Número de iteraciones de acuerdo a la etapa del proceso.....	25



---

## 1. Introducción

---

De acuerdo al último informe de Gestión del Sector Sanitario,(2020) en Chile, más del 80% de la población habita en zonas urbanas concesionadas en que los servicios de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas servidas son provistos por empresas concesionarias o empresas explotadoras de concesiones, lo que en cifras se traduce en 56 concesionarias, de las cuales 51 se encuentran efectivamente en operación y atienden áreas de concesión en las 16 regiones del país, abarcando un universo de más de cinco millones de clientes residenciales en 399 localidades.

Por otra parte, los "Objetivos de Desarrollo Sostenible" impulsados para el año 2030 por la Organización de Naciones Unidas, nos llaman a avanzar en un acceso seguro al agua y saneamiento para las personas, Con la finalidad de lograr aumentar la cobertura de los servicios sanitarios, en las zonas urbanas que aun cuentan con tales servicios, se hace necesario revisar de manera exhaustiva los procesos de otorgamiento de concesiones, cuyos lineamientos están contenidos tanto en el DFL MOP N°382/88, como el DS MOP 1199/04.

En este contexto, el objetivo general del presente estudio es *analizar de manera crítica los procesos de licitación de territorio operacional (LTO) y las solicitudes de concesiones nuevas y ampliaciones de territorio operacional (ATO) que lleva la Unidad de Concesionarias (UdC) de la División de Concesiones, a fin de detectar falencias y proponer mejoras, que permitan agilizar y modernizar el proceso concesional, si corresponde*. Así, los objetivos específicos son los siguientes:

- i. Efectuar un diagnóstico a los procesos de LTO y ATO, principalmente desde el punto de vista de la gestión de los procesos, abordando también los aspectos técnicos y legales y en todas sus etapas, desde el ingreso de la solicitud hasta que el Decreto de Concesión correspondiente, llega tramitado desde el MOP.
- ii. Proponer mejoras, administrativas, técnicas y/o legales al proceso que permitan acortar los plazos de tramitación, entre otros aspectos.

Para desarrollar este trabajo se recurrió tanto a fuentes primarias y secundarias. Respecto a la recolección primaria de información, esta consistió en entrevistas a los profesionales y personal administrativo de la Unidad de Concesionarias de la SISS, específicamente su jefatura, los analistas técnicos y legales, y la secretaria de la División de Concesiones. Las fuentes secundarias incluidas correspondieron a la normativa que rige estos procesos, al cronograma de licitaciones, e información específica de algunos procesos llevados a cabo.



Este segundo informe y final corresponde al desarrollo del objetivo específico ii, no obstante, se incorpora en la entrega todo el desarrollo de la consultoría. Así, en primer lugar, se presenta una descripción de los procesos de solicitud y tramitación de ampliaciones de territorio operacional, partiendo por la normativa asociada, que rige estos procesos, para continuar con el flujo de procesos, plazos e hitos; posteriormente se realiza un levantamiento de variables críticas, basado en las entrevistas realizadas y en el cronograma de trabajo facilitado por la contraparte; finalmente, se proponen recomendaciones tendientes a mejorar los procesos internos, a fin de disminuir los tiempos



---

## 2. Descripción de los procesos

---

En el presente capítulo se presentan los procesos asociados a la solicitud de ATO, comenzando con la normativa relevante, y siguiendo con el levantamiento de procesos.

### 2.1. Normativa asociada

La normativa que rige este proceso está contenida tanto en la Ley General de Servicios Sanitarios y su reglamento.

#### 2.1.1. Ley General de Servicios Sanitarios (DFL 382 de 1988)

En este cuerpo legal se establecen, entre otros puntos, las disposiciones relativas al régimen de concesión para establecer, construir y explotar servicios sanitarios. Esta ley fue modificada el año 1998, a través de la Ley 19.549.

Específicamente, el Artículo 22° del DFL 382/88 señala que “*la concesionaria podrá solicitar ampliaciones de la concesión, cuya tramitación quedará sometida al procedimiento general establecido en los artículos 12° y siguientes*”. En estos artículos se establece, tal como lo señala el artículo 22° de dicha ley, el procedimiento general de otorgamiento de las concesiones sanitarias. Específicamente, desde el punto de vista de los procesos, para los efectos del presente análisis son relevantes los siguientes artículos:

- Artículo 12° A: “...la entidad normativa pondrá dicha solicitud en conocimiento del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y de las respectivas municipalidades quienes deberán, en el plazo de sesenta días, emitir un informe con las observaciones que sean procedentes. En caso que no lo hicieren se entenderá que no tienen observaciones. Lo anterior, sin perjuicio de las responsabilidades que se puedan derivar. Lo dispuesto en este artículo no podrá significar, en modo alguno, un retraso en la tramitación de la solicitud de concesión”.
- Artículo 13°: “Un extracto de la solicitud de concesión deberá ser publicado por una vez en el Diario Oficial y en un diario de circulación en la región en que se encuentre la concesión solicitada, por el interesado, los días 1° o 15 del mes, o día hábil siguiente si aquellos fueran feriados”.
- Artículo 14°: “Si hubiera otros interesados por la concesión, éstos deberán presentar a la entidad normativa, dentro del plazo de 60 días, contado desde la fecha de publicación del extracto a que se refiere el artículo anterior...”
- Artículo 16°: “La entidad normativa, dentro de un plazo de 120 días contados desde el acto público a que se refiere el inciso 2° del artículo 14°, informará al Ministerio de Obras Públicas sobre las solicitudes presentadas. El informe se pronunciará sobre lo señalado en el artículo 14° y los demás



*antecedentes presentados por el solicitante y propondrá la dictación del decreto de otorgamiento de la concesión, si se estima procedente. El plazo a que se refiere este artículo se interrumpirá cuando el interesado esté en mora de cumplir con los antecedentes exigidos en el artículo 14° de esta ley y que le hubieren sido solicitados por carta certificada de la entidad normativa. En todo caso, el plazo para evacuar el informe de la Superintendencia al Ministerio de Obras Públicas no podrá exceder de ciento ochenta días”.*

- **Artículo 17°:** *“El Ministerio de Obras Públicas...considerando el informe de la entidad normativa, resolverá fundadamente acerca de la solicitud de concesión, en un plazo máximo de 30 días de recibido dicho informe...”.*

En general, tal como se verá a continuación, el detalle del proceso se estipula en el Reglamento de esta Ley.

### **2.1.2. Reglamento de las concesiones sanitarias (Decreto 1199 de 2004)**

Este cuerpo legal corresponde al reglamento del DFL 382 de 1988, que establece las reglas para, entre otras cosas, solicitar una concesión, lo que como ya se vio, es equivalente a solicitar una ATO en cuanto a los trámites y plazos a llevar a cabo. Es así como a partir del Artículo 15° se detallan los pasos a seguir para estos efectos.

En particular, para el presente estudio cobran relevancia los siguientes puntos:

- **Artículo 11°:** *“Presentada la solicitud de concesión...la entidad normativa pondrá dicha solicitud en conocimiento del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y de las respectivas Municipalidades quienes deberán, en el plazo de sesenta días, emitir un informe con las observaciones que sean procedentes. En caso que no lo hicieren, se entenderá que no tienen observaciones. Lo anterior, sin perjuicio de las responsabilidades que se puedan derivar. Lo dispuesto en este artículo no podrá significar, en modo alguno, un retraso en la tramitación de la solicitud de concesión”.*
- **Artículo 17°:** *“Para acoger a trámite la solicitud de concesión, la Superintendencia deberá examinar, previamente, el cumplimiento de las exigencias señaladas en el artículo 12° de la ley y aquellos otros antecedentes que indique y acompañen los solicitantes, velando porque todos ellos tengan la coherencia técnica y legal, necesarias para el otorgamiento de estos servicios y cumplimiento de la normativa sanitaria correspondiente. La Superintendencia tendrá un plazo de 60 días para pronunciarse sobre la admisibilidad de la solicitud, plazo dentro del cual también decidirá sobre la procedencia de aplicar el artículo 12° B de la Ley. Dicho plazo podrá extenderse en 30 días más, cuando estuviere pendiente el informe de alguna institución o repartición a la cual la Superintendencia le hubiere requerido pronunciarse. Si la Superintendencia nada dijere dentro del plazo máximo fijado, la solicitud deberá acogerse a trámite...”*



- Artículo 18°: “Si de conformidad con el artículo 12° A de la Ley, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo o las Municipalidades respectivas hacen observaciones respecto de las solicitudes puestas en su conocimiento y ellas impiden la prosecución del procedimiento, éste se dejará sin efecto, informándose al Ministerio de Obras Públicas, devolviéndose a los interesados sus presentaciones y garantías. Si dichas observaciones no impiden la prosecución del procedimiento, ellas serán informadas por la Superintendencia a todos los postulantes para que, efectúen las correcciones o adecuaciones del caso, dentro del plazo que se le fije, que no podrá ser inferior a 5 días, bajo el apercibimiento de tenerlos por desistidos de su presentación”.
- Artículo 21°: “Dentro de los 60 días siguientes a la publicación del extracto de solicitud de concesión sanitaria, todos los otros interesados en postular a ella deben formular su petición en los mismos términos establecidos en el artículo 12° de la ley... En caso que la Superintendencia formule observaciones a estas solicitudes de oposición, los interesados tendrán plazo de 10 días para corregirlas o subsanarlas”.
- Artículo 23°: “Dentro de los 120 días siguientes a la publicación del extracto, se llevará a cabo el acto público a que se refiere la Ley. La Superintendencia dictará una Resolución citando a dicho acto público a todos los postulantes cuyas solicitudes se acogieron a trámite. La citación deberá hacerse, a lo menos, 30 días antes de la fecha fijada para el acto...”
- Artículo 29°: “La Superintendencia podrá requerir a cualquiera de los postulantes, aclaraciones, rectificaciones o enmiendas de hecho, a los aspectos técnicos y tarifarios incluidos en su presentación, requerimiento que será comunicado, además, a todos los postulantes. El incumplimiento de la entrega de información interrumpirá el plazo que tiene la Superintendencia para presentar al Ministerio de Obras Públicas el informe de adjudicación a que se refiere el artículo 16° de la Ley, sin perjuicio que realice las acciones y dicte los actos necesarios para perfeccionar el informe de adjudicación que correspondiere, dentro del plazo de 180 días contados desde el acto público. La Superintendencia, dentro de un plazo de 120 días o 180 días si hubo interrupción, contados desde el acto público a que se refiere el artículo 23°, informará al Ministerio de Obras Públicas sobre las solicitudes presentadas y recomendará la adjudicación de las concesiones sanitarias...”.
- Artículo 33°: “La Superintendencia deberá informar al Ministerio de Obras Públicas de las solicitudes de concesiones presentadas y proponer su adjudicación al que cumpliendo los requisitos legales y reglamentarios ofrezca la menor tarifa. El plazo para evacuar el informe de la Superintendencia al Ministerio de Obras Públicas no podrá exceder de ciento ochenta días, a contar de la fecha de celebración del acto público...”
- Artículo 34°: “El Ministerio de Obras Públicas tendrá un plazo máximo de 30 días, contados desde la fecha de recepción del informe de adjudicación de la concesión de la entidad normativa, para resolver fundadamente acerca de la solicitud de concesión...”



- **Artículo 36°:** “El decreto de otorgamiento de la concesión será reducido a escritura pública, dentro de los 15 días siguientes a su tramitación y un extracto del mismo deberá ser publicado en el Diario Oficial por el interesado, los días 1 o 15 del mes, inmediatamente siguiente a la fecha de su reducción a escritura pública, o el día hábil siguiente, si aquellos fueran feriados. Antes de 30 días, contados desde la fecha de dicha publicación, el decreto deberá inscribirse en el registro a que hace referencia el artículo 14° de este reglamento.”

Sobre la base de esta normativa, a continuación se desarrolla una sección que describe los procesos y su calendarización.

## 2.2. Principales hitos y plazos

Considerando lo estipulado en la normativa antes señalada, sumado a las entrevistas realizadas, fue posible construir una calendarización de los principales hitos correspondientes a una ampliación territorio operacional.

Tabla 1. Hitos y plazos de un proceso de ATO.

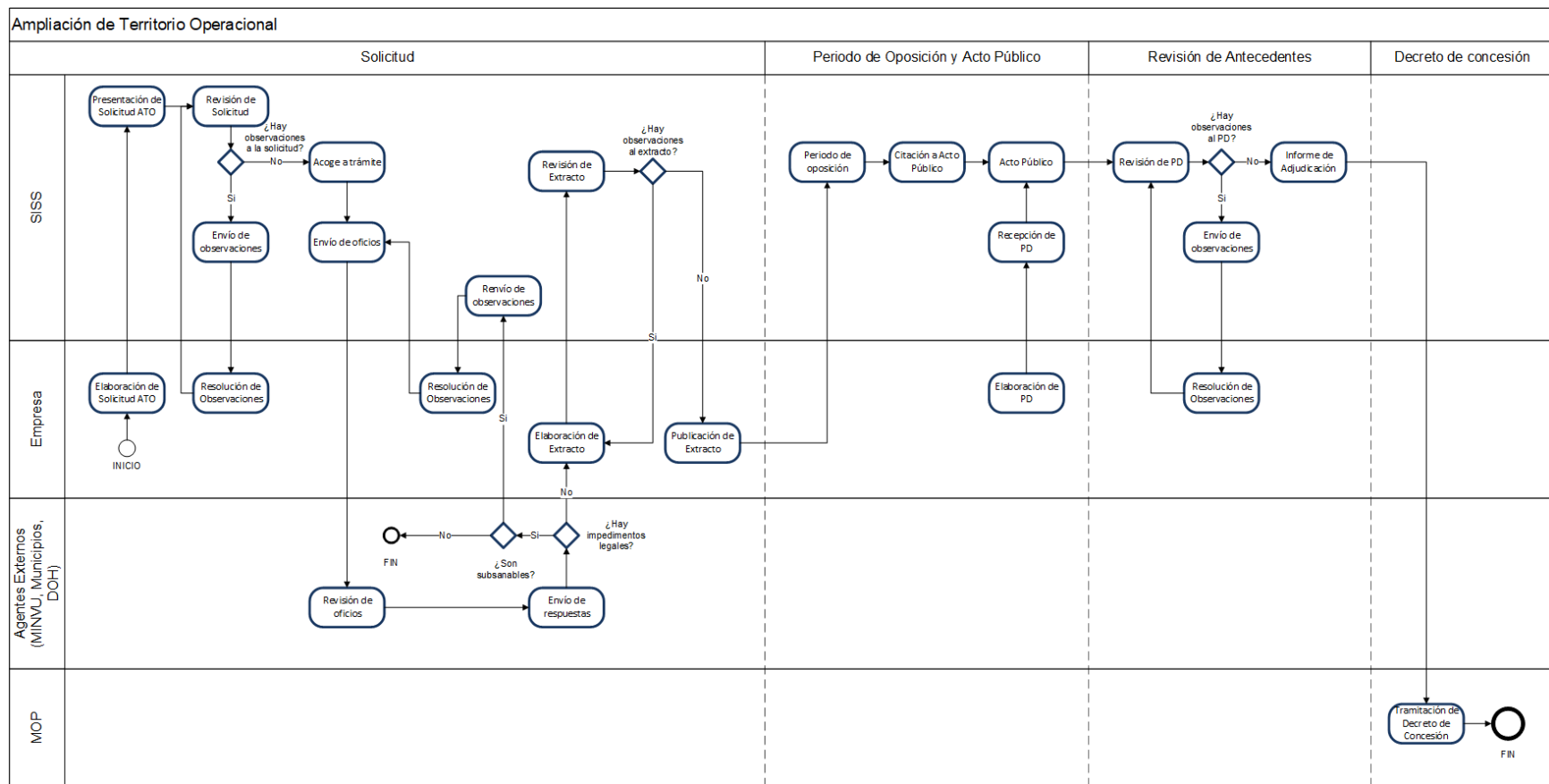
Hito	Encargado		Plazo Max (días)
<b>1</b>	Empresa	<b>Presentación de solicitud ATO</b>	<b>0</b>
	SISS	Revisión técnica y legal de la solicitud	
		Envío de observaciones si fuese requerido	
		Envío de oficio MINVU	
		Envío de oficio Municipalidad	
	MINVU	Respuesta de MINVU	60
	Municipalidad	Respuesta de Municipalidad	60
<b>2</b>		<b>Acoge a trámite</b>	<b>60</b>
<b>3</b>	Empresa	<b>Publicación extracto (estimado)</b>	<b>90</b>
	SISS	Plazo de oposición (término)	150
<b>4</b>		Citación acto público	180
<b>5</b>		<b>Acto público</b>	210
	Empresa	Entrega Plan de Desarrollo	210
	SISS	Revisión Plan de Desarrollo	
		Envío de observaciones si fuese requerido	
	Empresa	Respuesta a observaciones	
<b>6</b>	SISS	<b>Informe de adjudicación (sin observaciones/con observaciones)</b>	330/390
<b>7</b>	MOP	<b>Decreto de concesión</b>	360/410



El flujo del proceso de solicitud de ATO, tal como se lleva a cabo actualmente, se presenta esquemáticamente en el siguiente diagrama de flujo.



Figura 1. Flujo del proceso de solicitud de ATO



Fuente: Elaboración propia



El proceso se puede resumir de la siguiente manera:

- Presentación de la solicitud de ATO por parte de la empresa concesionaria. Con este hito se da por iniciado el proceso.
- Se envían las solicitudes tanto al MINVU como al Municipio correspondiente, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 11° del Reglamento. En ambos casos, la solicitud podría ser aprobada, observada (problemas subsanables) o rechazada, caso en el que el trámite llega a su fin. Sin embargo, en la práctica este trámite se realiza una vez acogida a trámite la solicitud, para así evitar enviar solicitudes que contengan errores. De cualquier modo, la Ley, en su Artículo 12° A, otorga 60 días de plazo a ambas entidades para responder, entendiéndose en caso de que no haya respuesta, que no existen observaciones a la solicitud.
- Revisión técnica y legal de la solicitud por parte de los analistas técnicos y legales a cargo de la localidad en donde se solicita la ATO.
  - Envío de observaciones a la solicitud de ATO hacia la empresa, si fuese necesario. Actualmente, para agilizar el proceso en la práctica las observaciones son enviadas vía correo electrónico, debido a su rapidez respecto al envío de documentos oficiales (oficios), los que tienen una tramitación más larga. Generalmente se da un plazo de 10 días para subsanar las observaciones, lo que dependerá de cada analista.
  - Respuesta a las observaciones realizadas. En la práctica, esta iteración podría darse en más de una ocasión.
- Pronunciamiento del MINVU y Municipalidades.
- Una vez cumplidos los requisitos estipulados por la Ley, la SISS acoge a trámite la solicitud de concesión. Sin embargo, tal como se mencionó anteriormente, en la práctica es luego de este hito que las solicitudes son enviadas al MINVU y Municipalidad para su revisión, por los motivos ya señalados.
- La empresa elabora el extracto que será publicado en el medio local, el cual es revisado y aprobado por la SISS. La empresa procede a publicar el extracto en los medios que estipula la normativa.
- Comienza a partir de aquí el periodo de oposición, en que cualquier otra empresa puede ofrecer el servicio como alternativa al solicitante, siguiendo los mismos procedimientos antes descritos<sup>2</sup>. Dado que esto es algo que se da de manera excepcional, el análisis en el presente informe se centra en la tramitación normal de un ATO.
- Transcurrido el periodo de oposición, la SISS cita a los interesados a un Acto Público, en el que la empresa presenta el respectivo Plan de Desarrollo (PD) para la ATO.

<sup>1</sup> Cuando hay oposición, se lleva a cabo igualmente un proceso de cálculo tarifario.

<sup>2</sup> Cuando no hay interesados y hay que dotar de servicios sanitarios a un proyecto de interés social, se lleva a cabo un proceso de licitación.



- 
- Revisión técnica y legal del PD por parte de los analistas técnico y legal a cargo de la localidad en donde se solicita la ATO.
    - Envío de observaciones al PD de ATO hacia la empresa, si fuese necesario. Al igual que para las solicitudes, para agilizar el proceso en la práctica las observaciones son enviadas vía correo electrónico.
    - Respuesta a las observaciones realizadas. Nuevamente, en la práctica esta iteración podría darse en más de una ocasión.
  - Una vez aprobado el PD, la SISS redacta el Informe de Adjudicación de la concesión.
  - Se envían los antecedentes al MOP para que tramite el Decreto de Concesión respectivo.



---

### 3. Levantamiento de variables críticas

---

A continuación, se realiza un levantamiento preliminar de variables críticas, es decir, de aquellos factores que podrían eventualmente influir en forma negativa en la fluidez del proceso de solicitud y adjudicación de una ATO, basados en la información primaria y secundaria levantada.

#### 3.1. Plazos establecidos por la Ley y su reglamento

Un primer punto a revisar son los plazos legales que se encuentran estipulados en ambos cuerpos normativos, y lo que ocurre en la práctica, encontrándose aspectos poco claros, principalmente al inicio del proceso.

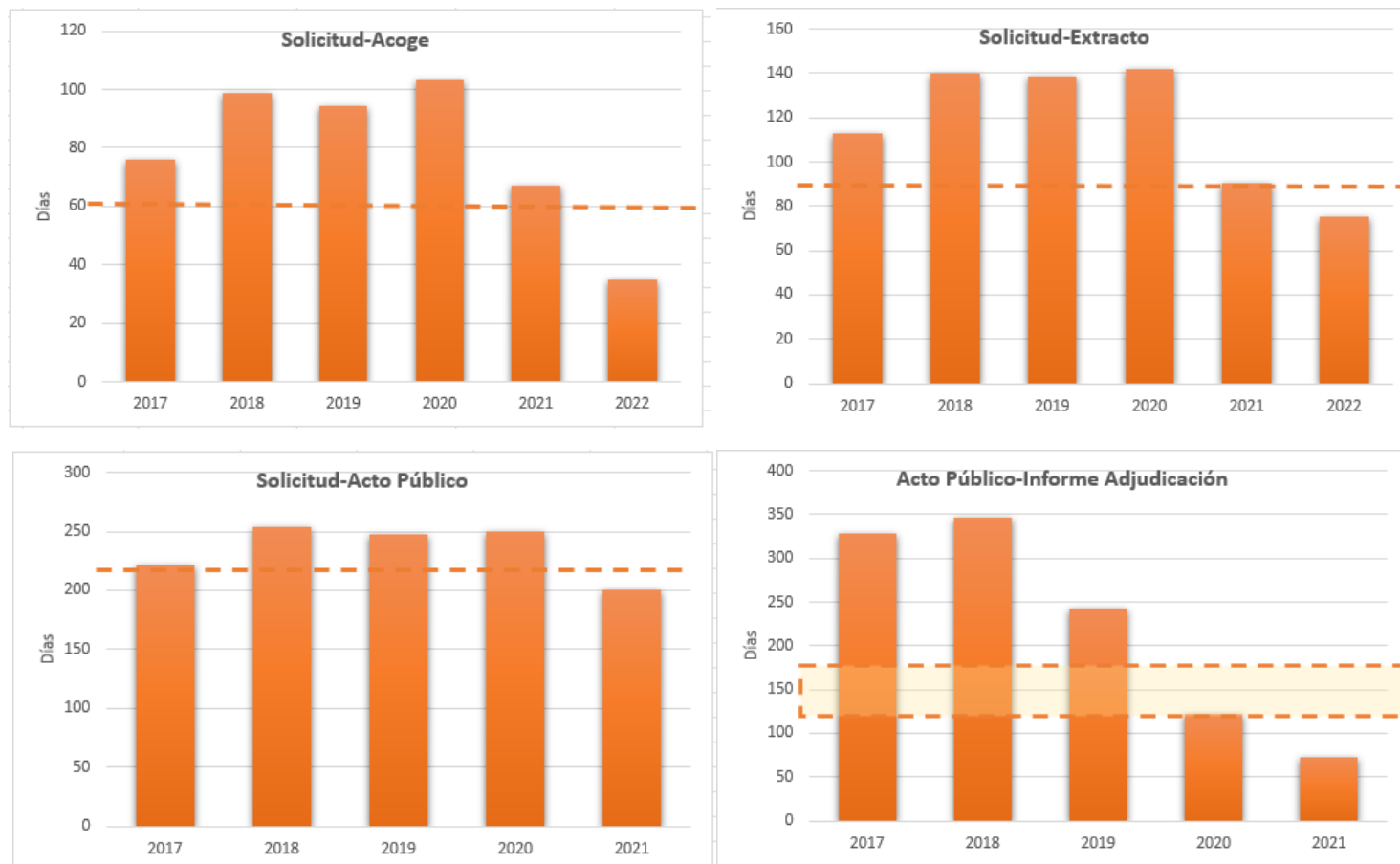
Por ejemplo, el Artículo 11° del reglamento señala que, una vez presentada la solicitud de concesión, la SISS debe poner en conocimiento del MINVU y los Municipios dicha solicitud, quienes tienen 60 días para responder, mismo plazo que la Ley impone para acoger a trámite el procedimiento. Sin embargo, tal como se señaló en la sección anterior, en la práctica la SISS envía los antecedentes a ambas instituciones una vez que aprueba la solicitud, y esta es acogida a trámite.

De cualquier modo, el Reglamento señala que es la SISS la que debe pronunciarse respecto a acoger a trámite una solicitud en un máximo de 60 días (Artículo 17°), no quedando claro si las resoluciones del MINVU o de la Municipalidad son parte de este pronunciamiento, estableciéndose solo que *“Dicho plazo podrá extenderse en 30 días más, cuando estuviere pendiente el informe de alguna institución o repartición a la cual la Superintendencia le hubiere requerido pronunciarse”*. La pregunta entonces es: ¿son el MINVU y el Municipio estas instituciones? En este punto, la visión del equipo legal de la Unidad es que estas instituciones no son parte del pronunciamiento, porque en esa etapa ya existe una versión definitiva corregida de la solicitud.

Otro punto a considerar es que, durante los periodos en que los documentos entregados por las empresas están siendo corregidos, en el caso de tener observaciones el proceso se interrumpe, por lo que los trámites generalmente superan el periodo que establece la ley. En este punto, no queda claro en qué parte de la normativa se establece una interrupción en esta etapa al momento de existir observaciones, estableciéndose solamente una ampliación de plazo de no más de 60 días en caso de interrupciones, pero en las revisiones de los PD, es decir, posterior al Acto público (Artículo 29° del reglamento). A este respecto, el equipo legal de la Unidad señala que *“el Art. 17° del reglamento dispone que la SISS debe examinar el cumplimiento de las exigencias del Art. 12° de la Ley, para acoger a trámite, para lo cual dispone de un plazo de 60 días. Este plazo no es fatal, es decir por el solo hecho de transcurrir el tiempo no se extingue la posibilidad de ejecutar la potestad de revisión el acto”*.



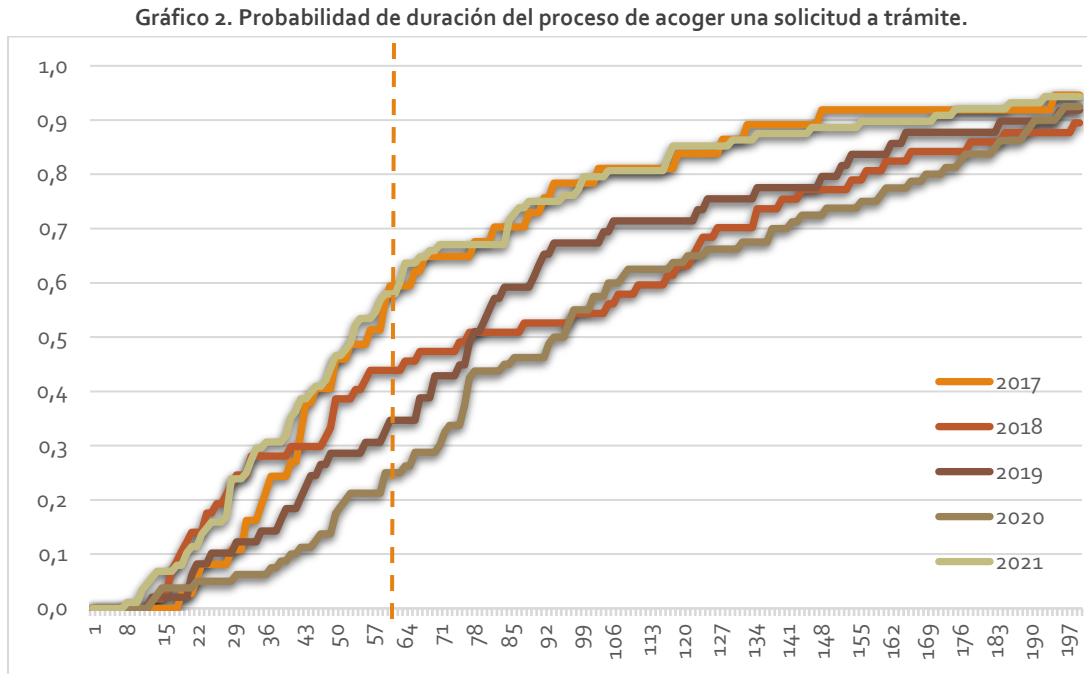
Gráfico 1. Duración promedio del proceso entre el inicio y diferentes hitos (las líneas punteadas representan el plazo legal).



Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Concesionarias SISS.



Gráficamente, los plazos de ejecución pueden ser vistos como probabilidades de ocurrencia, en donde el eje X representa los días transcurridos, y en el eje Y está la probabilidad de que un proceso tarde un determinado tiempo. Por ejemplo, la gráfica de probabilidades para acoger a trámite una solicitud se presenta en el gráfico siguiente, por año.



Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Concesiones SISS.

De acuerdo a la gráfica, es en los años 2017 y 2021 en donde se alcanzan mayores probabilidades de realizar el trámite dentro del periodo legal.

Con la información existente fue posible elaborar y testear un pequeño modelo econométrico, que permitiera dilucidar las variables que potencialmente pueden influir en la duración del trámite. En este sentido, se consideró una regresión cuya variable dependiente es el número de días transcurridos entre la solicitud y el informe de adjudicación, y algunos regresores tales como el tamaño de la empresa, utilizando para ello el número de clientes por empresa (variable *tam\_emp*), el tamaño del ATO, reflejado en el número de arranques (variable *arranquesud*), el número de iteraciones en la etapa de solicitud (variable *nro\_obs\_sol*) y en la revisión del PD (variable *nro\_obs\_pd*). Los resultados fueron los siguientes.



Tabla 2. Modelo econométrico para explicar el tiempo de tramitación desde la solicitud hasta el informe de adjudicación.

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	235
Model	1669748.37	4	417437.094	F(4, 230)	=	18.21
Residual	5272262.92	230	22922.8823	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.2405
				Adj R-squared	=	0.2273
Total	6942011.29	234	29666.7149	Root MSE	=	151.4

dias_soli_~j	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
tam_emp	-.0000424	.0000151	-2.80	0.005	-.0000723    -.0000126
arranquesud	.0018898	.002212	0.85	0.394	-.0024685    .0062481
nro_obs_sol	54.43307	12.28761	4.43	0.000	30.22239    78.64374
nro_obs_pd	42.96386	9.240249	4.65	0.000	24.7575    61.17022
_cons	414.7809	20.58244	20.15	0.000	374.2266    455.3351

Fuente: Elaboración propia

Tal como se desprende de los resultados, el modelo es significativo en su conjunto ( $Prob > F = 0$ ), así como todas las variables regresoras, a excepción del número de arranques-uniones (*arranquesud*)<sup>3</sup>, por lo que se puede afirmar, a la luz de los datos, que el trámite y su duración depende directamente del tamaño de empresa (en forma inversa, dado el signo del coeficiente de la variable *tam\_emp*), y del número de iteraciones, en ambas etapas, solicitud y PD (en forma directa, dados los signos positivos de los coeficientes asociados a las variables *nro\_obs\_sol* y *nro\_obs\_pd*).

### 3.2. Carga laboral del equipo de trabajo de la Unidad de Concesiones

La tramitación de las solicitudes de ATO es llevada a cabo actualmente por ocho analistas, de los cuales seis son analistas técnicos (ingenieros) y dos son analistas legales (abogados). Cada uno de los analistas tiene asignadas regiones completas, o parte de ellas en algunos casos en que hay más de una empresa operando en la región. Estos profesionales dividen sus labores básicamente en tres grandes áreas:

- Tramitación de los PD de las empresas concesionarias;
- Tramitación de solicitudes de ATO;

<sup>3</sup> Se testeó igualmente como variable proxy del tamaño del ATO su superficie, resultando igualmente no significativa en el modelo.

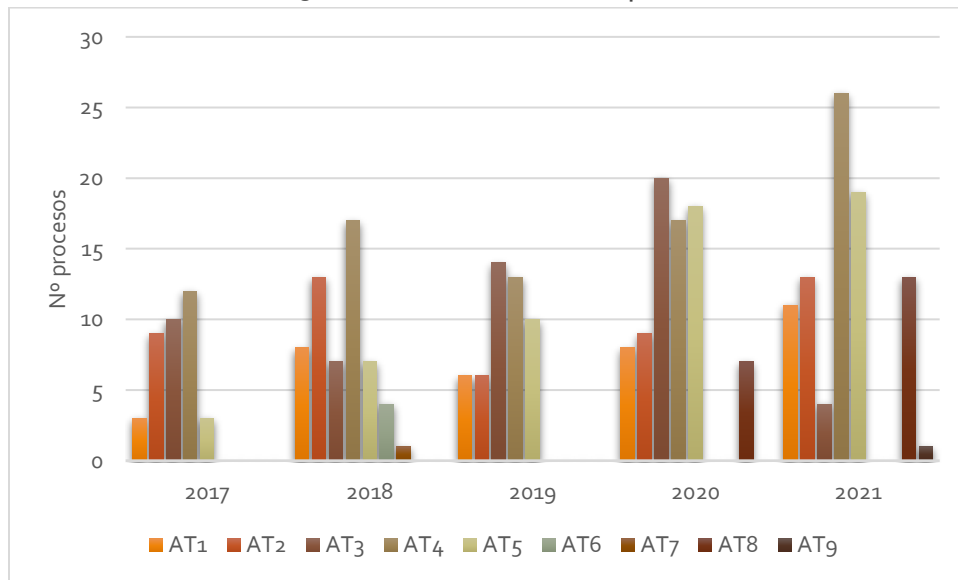


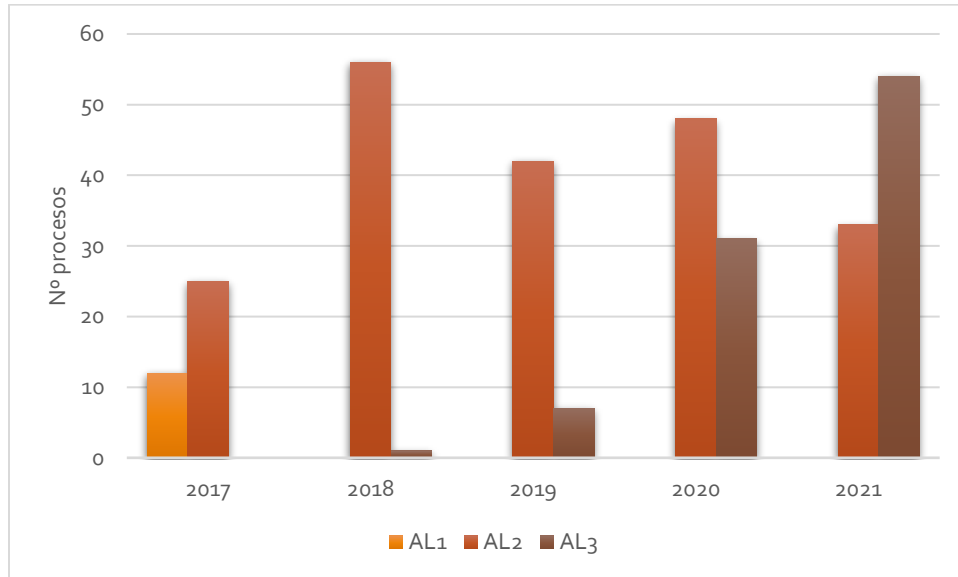
- Atención de otras solicitudes de diversa índole, relacionadas a las concesiones, pero no necesariamente a los trámites antes mencionados.

En total, desde el año 2017 se han admitido un total de 339 solicitudes de ATO, en las cuales han trabajado nueve analistas técnicos (AT) y tres analistas legales (AL).

Si bien para efectos de la presente asesoría resulta complejo evaluar si la carga de trabajo de los analistas es excesiva, a la luz de los atrasos en los procesos de solicitud de ATO se podría plantear como una segunda variable crítica del proceso, es decir, que eventualmente podría afectar negativamente en su fluidez. La distribución anual de las solicitudes entre los distintos analistas se presenta en los gráficos siguientes.

Gráfico 3. N.º de solicitudes tramitadas por analista.





Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Concesiones SISS.

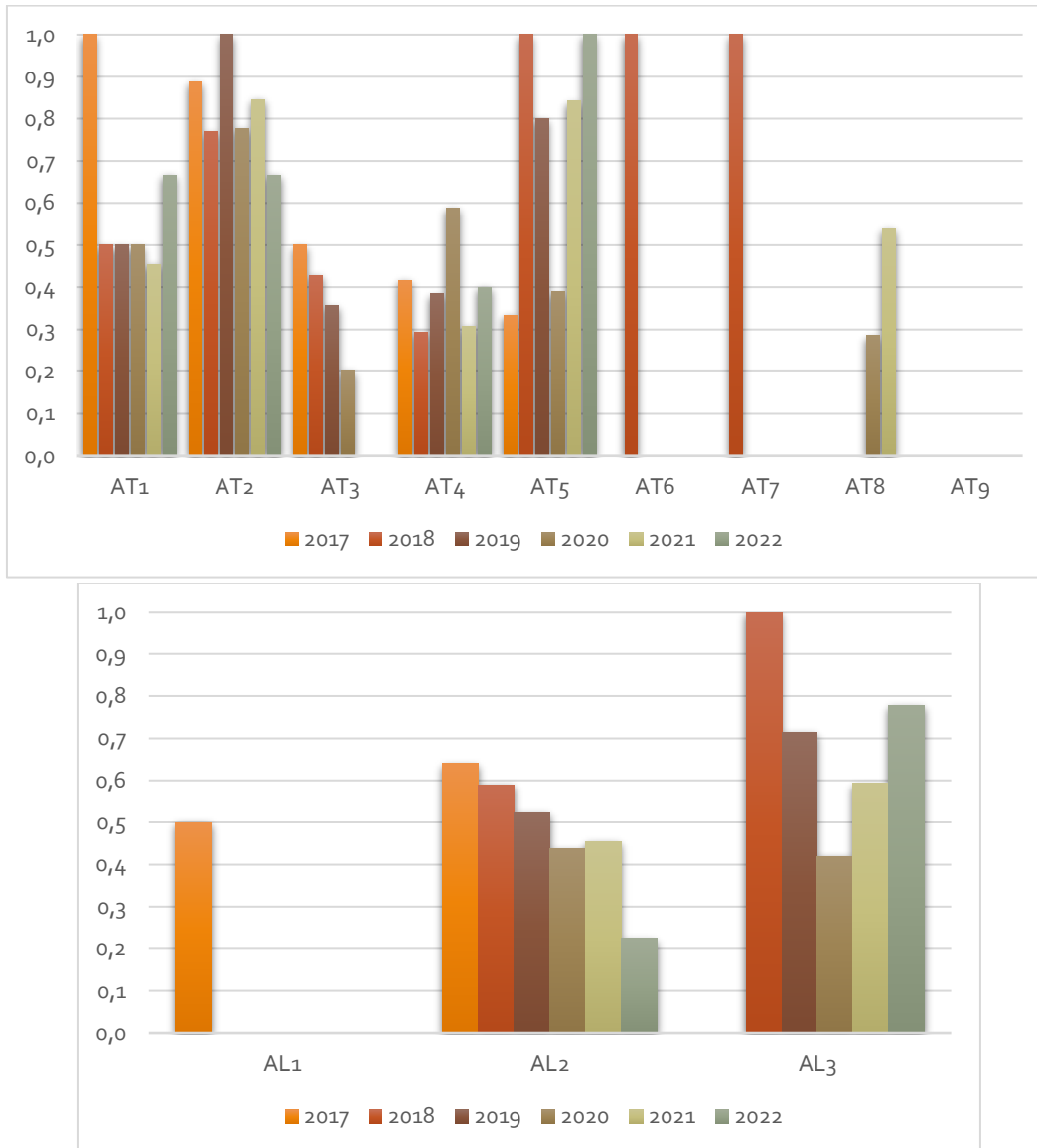
En los gráficos se puede observar una cierta disparidad en el número de procesos llevados a cabo por cada analista en cada año, lo que se explica por la asignación geográfica que tiene cada uno de ellos. No obstante, el número de solicitudes atendidas no necesariamente es un indicador absoluto de la carga de trabajo, esto teniendo en cuenta que las calidades de los reportes presentados por las empresas son variables, y pueden hacer que un proceso sea más sencillo de llevar, o bien más complicado dado que, numerosas iteraciones obligan a los analistas a realizar múltiples revisiones.

En el caso de los analistas legales, si bien se contempla un máximo de dos analistas legales en el equipo, durante un periodo importante solo hubo un analista en estas labores tras la partida de AL1, lo cual como era de esperar, generó complicaciones en cuanto a los tiempos de tramitación de los procesos de ATO.

Con respecto a las iteraciones, en los gráficos siguientes se presenta el porcentaje de solicitudes que fueron objetadas por el equipo de la SISS, por año y analista.



Gráfico 4. Proporción de solicitudes con observaciones, por analista y año (AT: Analistas Técnicos; AL: Analistas Legales).



Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Concesiones SISS.

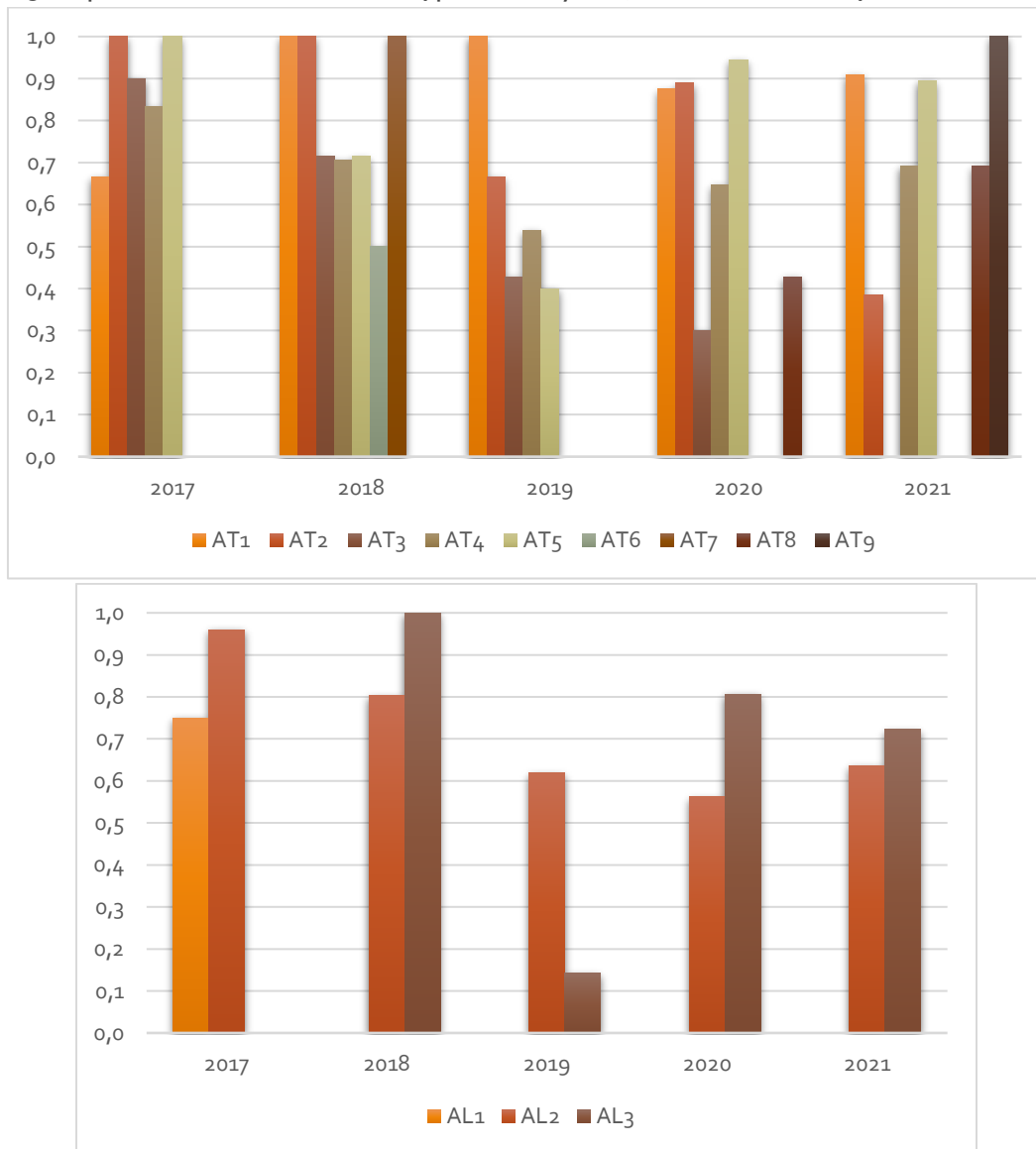
En los gráficos es posible observar la evolución del porcentaje de solicitudes con observaciones, para cada uno de los analistas. En términos generales, se puede apreciar que esta tasa se ha mantenido en niveles relativamente constantes para el periodo en estudio, esto es entre un 50%-60%. Del mismo



modo, se pueden observar diferencias entre los analistas en cuanto a las solicitudes observadas, no observándose tendencias durante el periodo abordado.

En los gráficos siguientes se presenta ahora la proporción de PD con observaciones respecto al total de PD revisados.

Gráfico 5. Proporción de PD con observaciones, por analista y año (AT: Analistas Técnicos; AL: Analistas Legales).



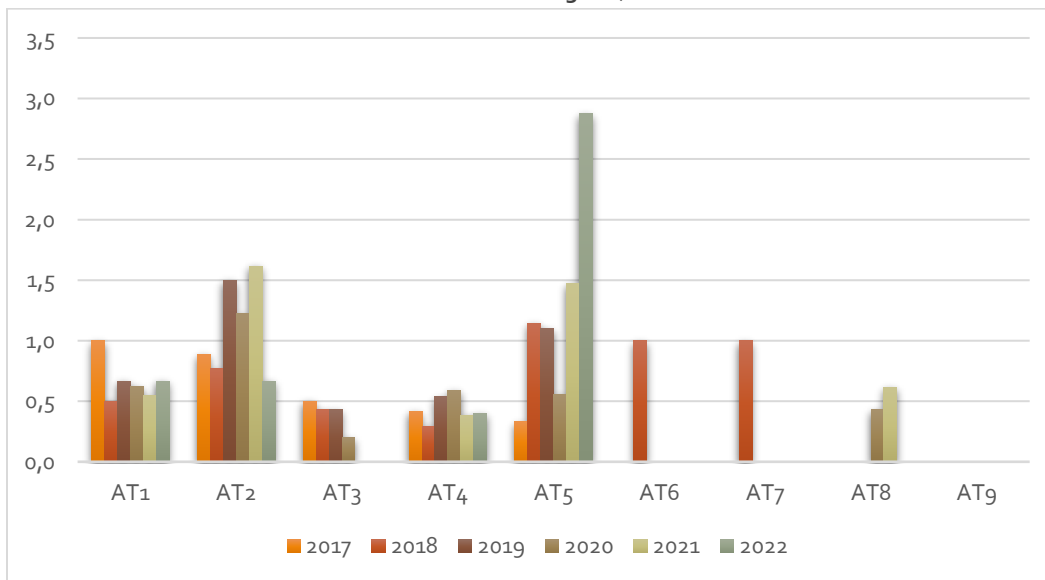
Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Concesiones SISS.

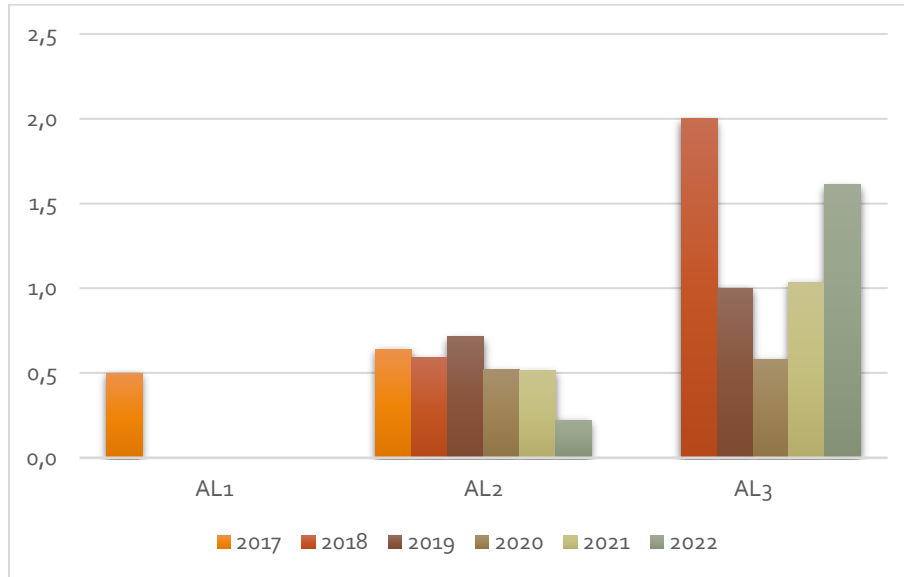


En los gráficos se puede observar que, al igual que para la etapa de solicitud, no existe una tendencia clara en el tiempo respecto a la proporción de procesos en que hay observaciones a la etapa de revisión de los PD. Lo que si es observable es que, en el caso de esta etapa, los procesos observados superan en número a los encontrados en la etapa de solicitud, con proporciones que pueden llegar al 90% de los procesos observados en algunos casos.

Donde si existen notorias diferencias entre las etapas de solicitud y de revisión de los PD es en el número de iteraciones. Esto dado que, mientras en la primera etapa se obtienen tasas promedio que varían entre 0,5 a 1 iteración por solicitud, en la etapa de revisión de PD esta tasa aumenta a un rango de entre 1,3 y 2,1 iteraciones por PD revisado, en promedio, siendo esta la etapa más crítica de todo el proceso respecto a las demoras encontradas.

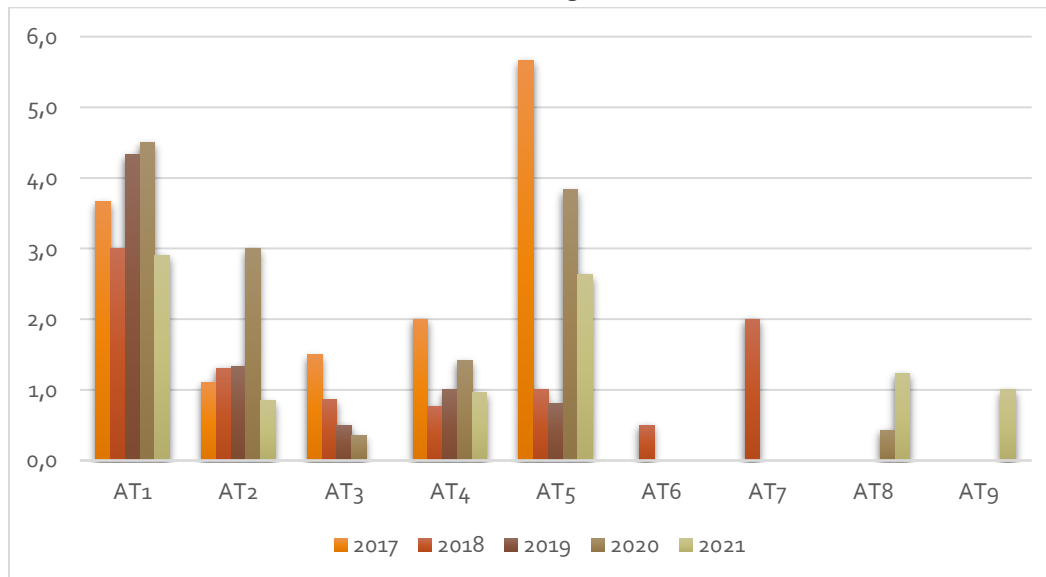
Gráfico 6. Promedio de iteraciones para la etapa de solicitud, por analista y año (AT: Analistas Técnicos; AL: Analistas Legales)

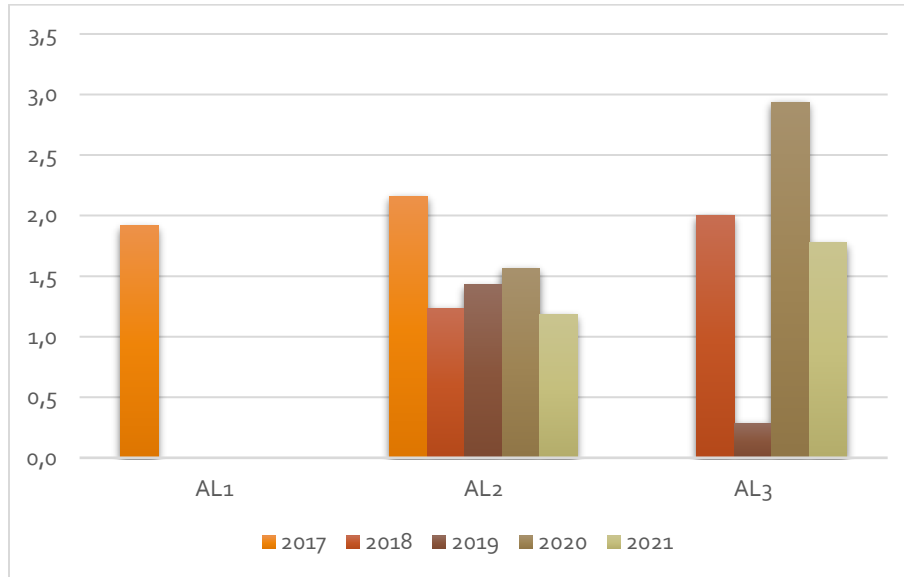




Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Concesiones SISS.

Gráfico 7. Promedio de iteraciones para la etapa de revisión de PD, por analista y año (AT: Analistas Técnicos; AL: Analistas Legales)



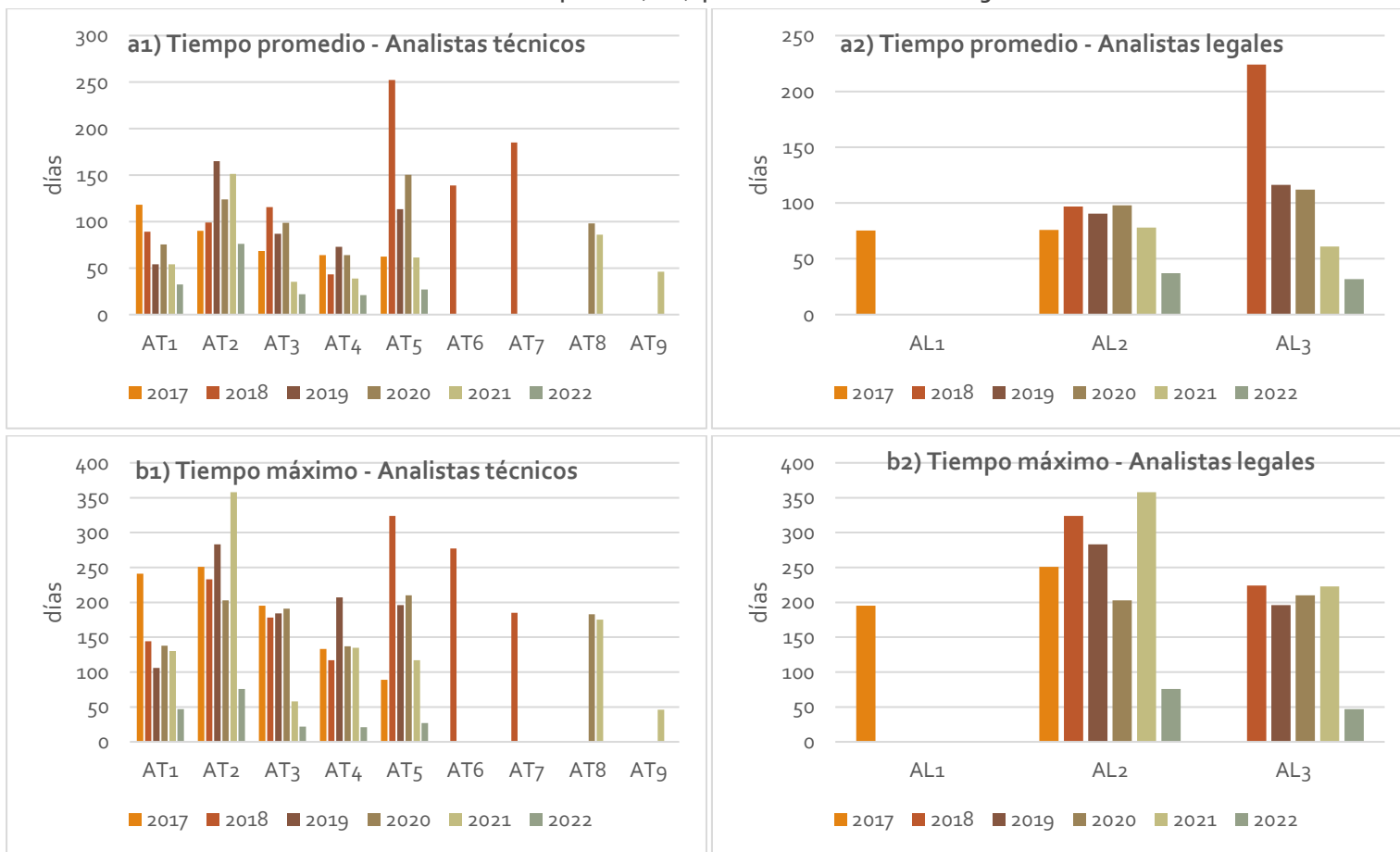


Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Concesiones SISS.

Con respecto a la demora de los procesos y los cumplimientos de los plazos estipulados en la normativa, se presenta, en primer lugar, los tiempos asociados a cada analista para la primera fase del proceso, esto es desde que ingresa la solicitud hasta que esta se acoge a trámite.



Gráfico 8. Estadísticas sobre periodo (días) que tarda una solicitud en acogerse a trámite.



Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Concesiones SISS.



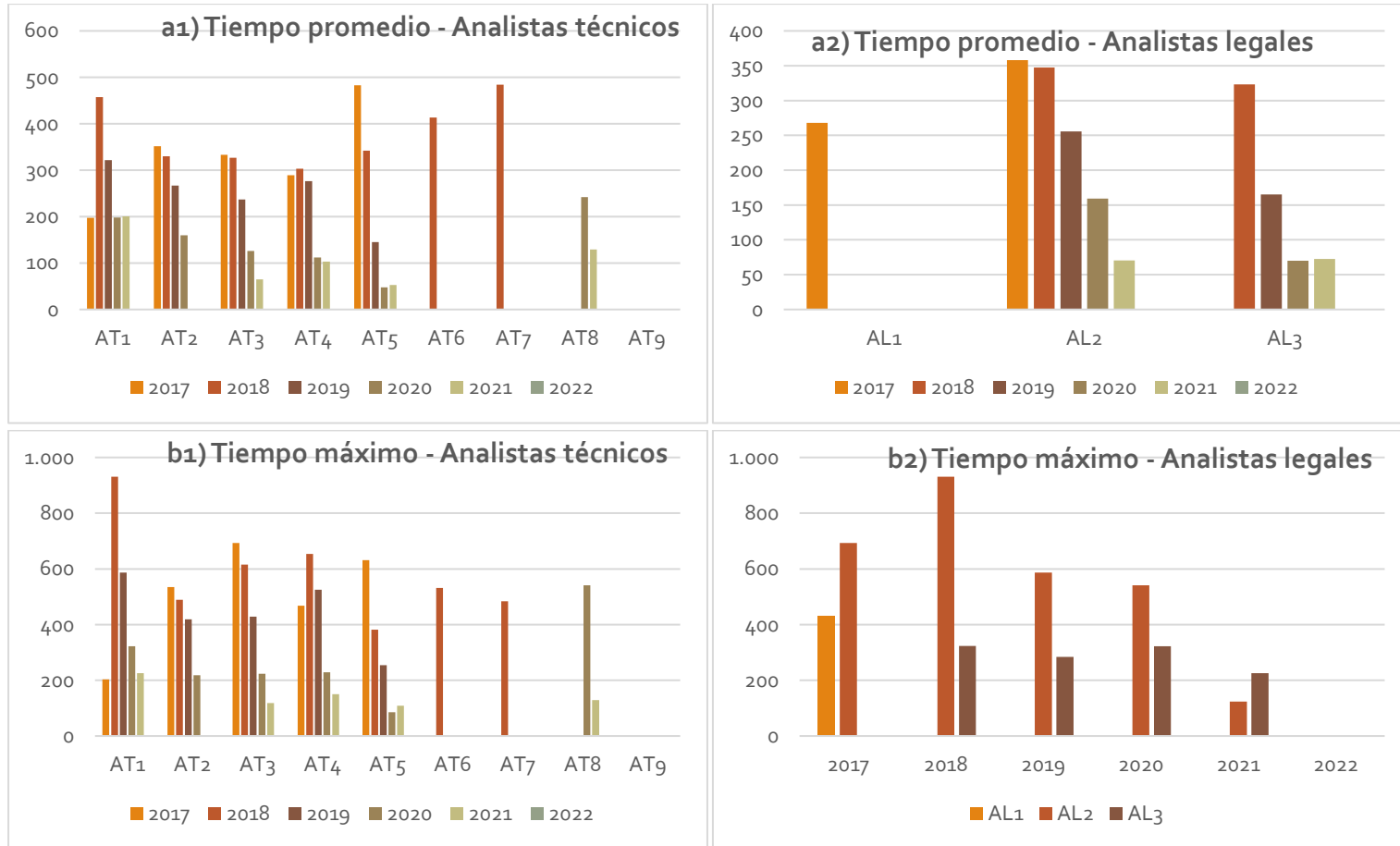
---

Se debe considerar que solo se contabilizaron los procesos que han sido acogidos a trámite, por lo que el año 2022 las cifras presentadas pudiesen estar subestimadas al no incluir los procesos en curso. Sin embargo, en el gráfico a) es posible observar nuevamente que los números han mejorado durante los últimos periodos para la mayoría de los analistas, principalmente desde el año 2021. En el gráfico b) por su parte, se presenta el proceso que más tardó en acogerse a trámite para cada analista, no observándose necesariamente el mismo comportamiento anterior, lo que habla acerca de la existencia de procesos largos durante la mayoría de los periodos.

Ahora bien, considerando la etapa final del proceso, esto es desde el acto público hasta la adjudicación, también se observa una evolución positiva, encontrándose que en los últimos periodos han disminuido los tiempos de tramitación de los PD.



Gráfico 9. Estadísticas sobre periodo (días) que tarda una solicitud desde el acto público hasta ser adjudicada.



Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Concesiones SISS.



En este caso además se puede observar que los procesos más lentos (los máximos) igualmente han disminuido su duración en esta etapa para todos los analistas.

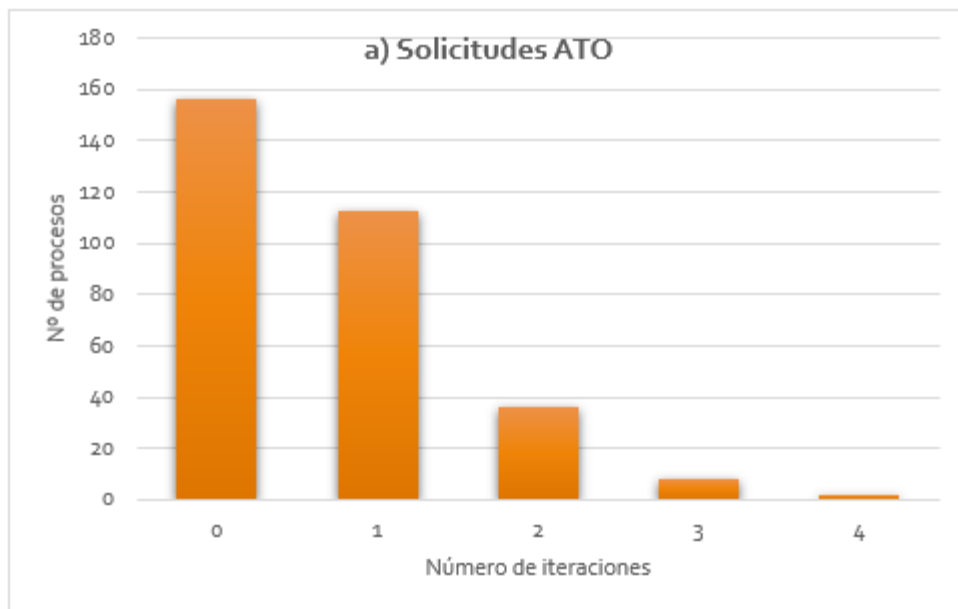
### 3.3. Deficientes propuestas por parte de las empresas

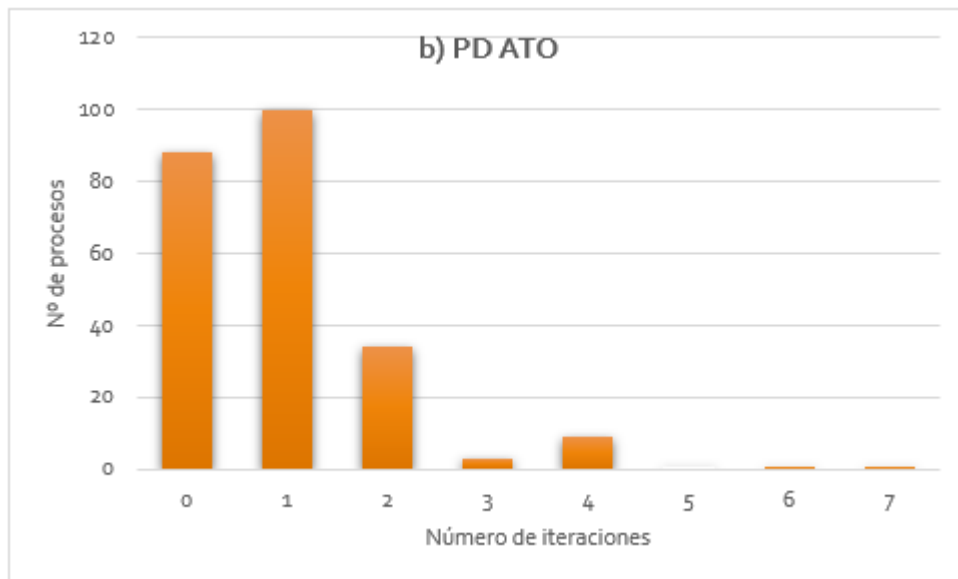
La visión general del equipo de la Unidad de Concesionarias es que muchas de las concesionarias no le dan la importancia debida al proceso de ATO, lo que hace que no asignen a estas labores a personal idóneo. De hecho, en ocasiones son los analistas de la SISS quienes deben corregir aspectos técnicos en el material entregado por las empresas para no dilatar más el proceso, lo cual puede hacer pensar que, en ocasiones, las empresas descansan en la revisión que llevan a cabo los analistas de la SISS.

Lo anterior implica que se deba iterar con la empresa, en ocasiones en numerosas oportunidades, lo cual afecta seriamente el avance del proceso dado que, al momento de enviar observaciones a la empresa, ya sea en la etapa de solicitud de la ATO, como en la de revisión de los PD y derechos de agua asociados a la ATO, el proceso queda temporalmente interrumpido, de acuerdo con lo señalado en el Artículo 29º del Decreto 1199/05.

De acuerdo a la información histórica disponible (2017-2022), la mitad de las solicitudes de ATO que fueron acogidas a trámite tuvieron al menos una iteración con las empresas; por su parte, del total de procesos que culminaron con un informe de adjudicación, casi un 63% de los PD presentados fueron observados al menos una vez por los analistas de la SISS.

Gráfico 10. Número de iteraciones de acuerdo a la etapa del proceso.





Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Concesiones SISS.

En el caso de las solicitudes, en general se trata de una etapa que debiese resultar sencilla para los solicitantes, siendo uno de los errores más comunes los asociados a las coordenadas del nuevo territorio<sup>4</sup>; en el caso de los PD, los errores son de carácter múltiple, siendo de los más habituales y problemáticos las inconsistencias técnicas de los PD, así como la ausencia de derechos de agua suficientes para abastecer la demanda del territorio operacional adicional, lo que podría provocar el inmediato rechazo de la solicitud por parte de la Contraloría, por lo que debe ser subsanado adecuadamente, lo cual puede tomar tiempo dado que la empresa debe realizar, ya sea traslado de derechos, resolver temas asociados a deficiencias legales en los títulos, o incluso hasta ir al mercado de derechos de agua y negociar su adquisición.

### 3.4. Manuales y capacitación

La solicitud de ATO es, tal como fue señalado anteriormente, un proceso relativamente sencillo, que en general no debiera acarrear mayores observaciones, ya sea por parte de la SISS o de los revisores externos, específicamente MINVU y Municipios. Sin embargo, tal como se ha señalado, en esta etapa se presentan bastantes iteraciones, debido principalmente a errores cometidos por las empresas.

Por otro lado, la formulación de los PD de las ATO y sus derechos de agua sigue el mismo esquema de un PD típico, cuya Guía Técnica para su elaboración se encuentra publicada en el sitio web de la SISS<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Es por ello que la Unidad envía las solicitudes al MINVU y las municipalidades una vez acogidas a trámite.

<sup>5</sup> [https://www.siss.gob.cl/586/articles-17449\\_recurso\\_1.pdf](https://www.siss.gob.cl/586/articles-17449_recurso_1.pdf)



Sin embargo, las iteraciones en esta etapa son numerosas, y muchas de ellas retrasan enormemente los procesos, lo que nuevamente hace pensar en cierta desidia por parte de algunas concesionarias respecto de las ATO.

En este contexto, la SISS realizó en septiembre de 2020 una capacitación online con las empresas sanitarias, la cual tuvo una alta convocatoria, a fin de explicar de mejor manera los trámites que deben realizar las empresas para ampliar su territorio de operación<sup>6</sup>. Sin embargo, hay factores que pudiesen atender en conseguir los objetivos propuestos, como por ejemplo la alta rotación de profesionales en las concesionarias (es probable que muchos de los asistentes ya no estén dedicados a estas labores). Además, no existen manuales didácticos que permitan facilitar el entendimiento del proceso pensando en la baja calificación profesional o inexperiencia de quienes actúan de contraparte en las concesionarias, además de la ya mencionada Guía Técnica para la elaboración de PD, y de las formas y requisitos de presentación y formatos que se entregan en la resolución que cita al acto público.

El trabajo del equipo se facilita bastante cuando se trabaja con las mismas contrapartes, idealmente durante un periodo prolongado. Esto ocurre principalmente en empresas grandes, que abarcan numerosas localidades, y donde se observa mayor estabilidad en la planta profesional dedicada a este tema. En cambio, cuando se trabaja con muchas empresas pequeñas, si bien la cantidad de localidades atendidas o ATOs que tramitar pueden ser muy similares al otro caso, trabajar con múltiples contrapartes no parece ser lo óptimo. Además, en general se observa una alta rotación en el personal asignado por las empresas, lo que dificulta aún más el trabajo.

### 3.5. Control de gestión

El control de la gestión de los procesos de ATO se lleva a cabo por medio de una planilla que contiene el cronograma de procesos y sus diferentes etapas, hitos y plazos, y permite determinar si un proceso está en estado “crítico”, esto es con los plazos cercanos o con atrasos. Esta planilla es enviada una vez por mes por la jefatura de la unidad a los ocho analistas, para recordarles los procesos en que deben poner más atención.

Esta herramienta en general no es utilizada por los analistas salvo para chequear procesos “críticos”, construyendo algunos de ellos sus propias planillas para organizar las solicitudes que se encuentran bajo su responsabilidad.

<sup>6</sup> <http://www.siss.gob.cl/586/w3-article-17922.html>



### 3.6. Sanciones

La Ley 18.902, Art. 11, letra c señala que se podrá aplicar una multa entre 1-100 UTM “cuando se trate de infracciones cometidas por los prestadores de servicios sanitarios, que importen el no acatamiento de las obligaciones y plazos establecidos por la ley respecto de las concesiones a que se refiere el decreto con fuerza de ley N° 382, de 1988, del Ministerio de Obras Públicas, así como de las órdenes escritas y requerimientos, debidamente notificados, y plazos fijados por la Superintendencia de Servicios Sanitarios, en ejercicio de las atribuciones que la ley le encomiende, en relación con materias de su competencia”.

Sin embargo, en la práctica esto no ocurre. La interpretación legal del equipo legal de la Unidad de Concesiones es que, durante el proceso de solicitud, el prestador está ejerciendo un derecho, o más bien está postulando a ser sujeto de obligaciones respecto a una concesión. Sin embargo, en estricto rigor no es sujeto de derecho, ya que solamente tiene una mera expectativa a ser sujeto de obligaciones. Es decir, el prestador está en vías de ser titular de una concesión, pero aún no sería titular de obligaciones hasta que no le sea adjudicada, entonces no es dable entender que le sería posible la aplicación de una multa, respecto de algo que aún no es titular.



---

## 4. Principales conclusiones y recomendaciones

---

Se presentan a continuación las principales conclusiones y recomendaciones del estudio, agrupadas por temas de interés.

### 4.1. Capacitación

Existen dos puntos relevantes respecto a este tema:

- Se observa que, en muchas empresas, las contrapartes no presentan buenas solicitudes o PD, debido a una multiplicidad de potenciales factores, entre los que se cuentan una baja calificación profesional, inexperiencia, o simplemente parecen descansar sobre la base de la revisión que hará la SISS.
- En plena pandemia, en 2020, se realizó una capacitación masiva online a las empresas, con el propósito de ayudar a las contrapartes a comprender mejor el proceso, y así hacer más fluido el trámite, la cual tuvo una gran acogida entre los asistentes. Sin embargo, es probable que muchos de los participantes actualmente no estén dedicados a este tema, dada la alta rotación de profesionales que hay en varias empresas.

Se recomienda, de este modo, retomar la realización de este tipo de actividades en forma periódica (por ejemplo, en forma anual), de modo de asegurar que las contrapartes en las empresas cuenten con las herramientas necesarias para elaborar buenas solicitudes o PD, independiente de la rotación de profesionales en las sanitarias.

Las capacitaciones en general debiesen considerar aspectos normativos, así como temas estrictamente técnicos y legales, procurando siempre incluir casos prácticos reales, analizando cómo los problemas fueron resueltos, de modo de evitar de que se cometan los mismos errores en el futuro.

### 4.2. Control de gestión

Las principales conclusiones de nuestro estudio sobre este punto apuntan a que, a pesar de que muchos de los procedimientos vienen ya reglamentados, con tiempos y procedimientos que no pueden ser modificados, existen maneras de mejorar los tiempos de respuesta del servicio. En particular, se sugieren recomendaciones de mejoras internas, y de mejoras externas, con las contrapartes.

#### 4.2.1. Flanco interno

Considerando el flanco interno, nuestras conclusiones apuntan a los siguientes puntos:



#### 4.2.1.1. Plazos internos

Un primer punto asociado a la gestión de los procesos es que las metas institucionales deben apuntar a establecer plazos internos para los diferentes hitos del proceso, en lugar de conformarse con cumplir los plazos legales. En este sentido es clave, en primer lugar, establecer un tope máximo para realizar la primera revisión de una solicitud entrante, y así no esperar a estar cerca del plazo legal para enviar observaciones a la empresa, si las hubiera. Por ejemplo, establecer que en un periodo máximo de cinco días desde que llega la solicitud o PD cada analista debe presentar un resumen y diagnóstico a la jefatura, y enviar las observaciones que correspondan, si fuese necesario.

Así, es clave entender que los tiempos que plantea la normativa son tiempos máximos, los cuales pueden ser acortados con mayor control e incentivos. Independientemente de que los plazos establecidos por la ley no sean perentorios, lo correcto es que cada vez que los plazos legales no sean cumplidos, debe haber una adecuada justificación por escrito ante el jefe de división o área. Del mismo modo, se debe revisar el hecho de detener los plazos cuando existen iteraciones, debiendo quedar establecido un plazo máximo de respuesta por parte de las empresas y realizar la planificación de la revisión en base a estos plazos; solo en el caso en que las empresas se atrasen en sus respuestas, podría considerarse descontar ese periodo adicional del periodo total de tramitación, lo que debiese estar acompañado de las sanciones respectivas, tal como se aborda en el punto 4.3.

Finalmente, es clave que los plazos internos, hitos y demás tareas deben quedar reflejados en un Reglamento Interno especialmente diseñado para esta tramitación.

#### 4.2.1.2. Sistema de control de gestión

Se extraña un sistema de control de gestión más sofisticado que lo que actualmente se utiliza en el equipo, que pudiese generar alertas, o permita sistematizar la información de manera más clara y en forma automática. Incluso más, un sistema de este tipo podría ser utilizado no solo por el equipo de la SISS, sino también podría ser pensado en todo el proceso, es decir, incluyendo a las empresas. El sistema debe considerar, al menos, los siguientes puntos y tareas a definir:

- a) Poner en práctica las metas institucionales, las cuales no necesariamente coinciden con los hitos legales.
- b) Gestionar y controlar la gestión de los analistas, principal recurso institucional.
- c) Priorizar las tareas en términos de su dificultad e importancia.
- d) Recabar estadística valiosa desagregada por proyecto del comportamiento de las empresas, para su posterior publicación como un indicador en el informe de gestión institucional.
- e) Servir como fuente de información al departamento e institución.



Actualmente hay disponibles numerosas herramientas informáticas para hacer frente a los desafíos que implica el control y seguimiento de proyectos o procesos, algunos de los cuales corresponden a programas totalmente gratuitos, mientras otros son de pago. En la tabla siguiente se presentan diferentes alternativas que podrían ser consideradas en el equipo de la Unidad de Concesiones.

Tabla 3. Herramientas de software para el control de gestión de proyectos/procesos

Licencia	Nombre del producto	Comentarios
Código abierto	<a href="#">ProjeQtOr</a>	Herramienta colaborativa para la gestión de proyectos basada en la web.
	<a href="#">GanttProject</a>	Software de gestión de proyectos en Java basado en Diagramas Gantt
	<a href="#">ProjectLibre</a>	Software gratuito diseñado para planificar y gestionar todo tipo de proyectos, diseñado como alternativa a MS Project
	<a href="#">Redmine</a>	Software cuyo objetivo es coordinar tareas y facilitar la colaboración dentro de los equipos de trabajo. Trabaja en servidor o nube.
Comercial	<a href="#">Asana</a>	Herramienta de colaboración basada en la web, enfocada en la gestión de tareas. Si bien es de licencia comercial, la versión gratuita es muy completa, por lo que no es realmente necesario adquirir la versión de pago en equipos de hasta 15 usuarios.
	<a href="#">Podio</a>	Herramienta centrada en la organización de plazos de entrega y la organización de archivos en un mismo lugar.
	<a href="#">MS Project online</a>	Gestión de proyectos que integra todas las etapas de la gestión de proyectos, tanto verticalmente (de la A a la Z) como horizontalmente (despliegue de tareas relacionadas con una etapa del proyecto)

Una de las claves para el control efectivo del flujo de procesos por parte de la jefatura de la Unidad, y para lo cual el uso de un software adecuado es fundamental, es medir el progreso real y compararlo con el planeado sobre una base periódica y oportuna, para llevar a cabo la acción correctiva de inmediato si es necesaria. Evidentemente, confiar que un problema desaparecerá sin una intervención correctiva es ingenuo. Mientras más temprano se identifique y corrija la dificultad es mejor, y servirá de aprendizaje para futuros procesos.

#### 4.2.1.3. Asignación de tareas

Actualmente cada uno de los analistas tiene asignadas regiones completas, o parte de ellas en casos en que hay más de una empresa operando en la región. En este punto se debe considerar que, tal como fue abordado en el informe, la calidad de la documentación entregada por las empresas está positivamente relacionada a su tamaño. En este sentido, se recomienda que los analistas tengan a su cargo ambos tipos de empresas, esto es grandes y pequeñas. De este modo, por un lado se otorga un mayor equilibrio



a las labores de los analistas dentro del equipo, y por otro se genera un mayor traspaso o flujo de conocimientos entre la SISS y las empresas, debido precisamente a los aprendizajes adquiridos al trabajar con una mayor diversidad de empresas.

#### 4.2.2. Flanco externo

Considerando el flanco externo, se sugiere catastrar los tiempos de respuesta de las empresas (el software debiese entregar esta información), y publicarlo en los informes de gestión, de forma de reconocer a las empresas que se demoran menos en la entrega de los requerimientos, o que presentan el menor número de observaciones en sus entregas.

En otro punto, el establecimiento de relaciones prolongadas y estables entre las contrapartes de ambos lados es un hecho, no solo destacado por el equipo SISS, sino también por las empresas entrevistadas. De este modo, se recomienda mantener estas relaciones el mayor tiempo posible, evitando las rotaciones a menos que sean estrictamente necesarias.

Finalmente, cabe destacar que la entrega de la documentación online es otro punto muy valorado por las empresas entrevistadas, aunque por lo que fue mencionado en una de las entrevistas, la entrega de planos aún debe hacerse en forma física, quedando solo ese punto para que el trámite sea 100% online.

#### 4.3. Sanciones

Hasta ahora la SISS no ha considerado la aplicación de multas durante las tramitaciones de ATOs, basados en que el prestador está en vías de ser titular de una concesión, pero aún no sería titular de obligaciones hasta que no le sea adjudicada.

En general, los atrasos en estas tramitaciones pueden tener implicancias relevantes, dado que una rápida tramitación permite que las personas puedan acceder en forma oportuna a sus viviendas, mientras que iteraciones que generan atrasos, evidentemente apuntan en sentido contrario, lo que cobra mayor relevancia cuando se trata de viviendas sociales. Este aspecto claramente debe cambiar, y una sanción debe ser impuesta, ya sea como multa o utilizando otros apercibimientos como, por ejemplo, hacer efectiva la garantía de seriedad, u otras que pudiesen ser aplicadas. Por ejemplo, se podrían hacer efectivas las garantías, o tener por desistida la solicitud, para lo cual se debería analizar la forma de aplicación con Fiscalía.

De cualquier modo, la multa/sanción debe conciliar dos aspectos: i) debe ser de tal importancia que induzca a la empresa a evitar el incumplimiento, ii) debe ser, a lo menos, proporcional al costo social generado por el retraso.



---

## Anexo 1. El caso de las concesiones en el sector eléctrico

---

En el sector eléctrico chileno, la solicitud de nuevas concesiones se encuentra a cargo de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), encontrándose normada en la Ley General de Servicios Eléctricos (DFL 4/20018 de 2006, del Ministerio de Economía, modificado por última vez con la Ley 21304 de 2021) y su Reglamento (Decreto 327 de 1997 del Ministerio de Minería, modificado por última vez con el Decreto 68 de 2021).

La ley estipula dos tipos de concesiones: provisionales y definitivas. El trámite de solicitud de una concesión, cualquiera sea, se realiza en una plataforma online en el sitio web de la SEC, en la cual se adjuntan todos los documentos, estudios y demás antecedentes solicitados en la ley. La SEC tiene un plazo de 15 días para pronunciarse respecto de la solicitud.

De cumplirse las exigencias señaladas en la ley, la SEC declarará admisible la solicitud. En caso contrario, hará saber al solicitante de los antecedentes faltantes, observaciones u otros, quien tiene 15 días para responder dichos requerimientos, pudiendo en todo caso solicitar en la oficina de partes que se disponga su prórroga por un nuevo plazo de 7 días antes del vencimiento del primero. De no cumplirse las exigencias, la solicitud se rechaza. El Reglamento no hace alusión al plazo de la SEC para pronunciarse en forma posterior a la entrega de las correcciones o documentos faltantes.

El reglamento obliga a los solicitantes a publicar el extracto de la solicitud en diarios de circulación nacional, regional y a través de mensajes radiales, dentro de los 15 días siguientes a la declaración de admisibilidad, teniendo 15 días posterior a esta fecha para presentar los registros a la SEC.

En el caso de las concesiones definitivas, que es el proceso más largo, una vez declarada la admisibilidad, la SEC debe comunicar al Ministerio de Bienes Nacionales por si fueren afectados bienes fiscales, y solicitar autorización a la Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado, si el proyecto presentado considera la ocupación de zonas fronterizas.

El solicitante deberá demostrar haber efectuado la notificación judicial de los planos que contemplen las servidumbres a los propietarios. Para estos efectos, el solicitante tendrá un plazo de 15 días, contado desde la fecha en que se haya realizado la diligencia de notificación. Sin embargo, no queda claro cuáles son los plazos para llevar a cabo esta notificación, solo se hace alusión a que el trámite debe hacerse, pero se podría pensar que el trámite es hecho en paralelo a la publicación del extracto en medios de comunicación.

Los dueños de las propiedades afectadas podrán realizar observaciones a la solicitud de concesión, teniendo 30 días desde la notificación para hacerlo, pudiendo también realizar observaciones otros



interesados, con un plazo de 30 días posteriores a la última publicación en un diario nacional, teniendo en ambos casos el solicitante 30 días para responder dichas observaciones.

La SEC dispone de 60 días para evacuar su informe sobre la solicitud de concesión, contados desde el vencimiento del plazo para responder a todas las observaciones u oposiciones que se hubieren presentado. Posteriormente, el Ministerio de Energía resolverá fundadamente acerca de la solicitud de concesión definitiva, en un plazo de 15 días, contado desde la fecha de recepción del informe de la SEC.

De lo anterior, se desprende que los plazos en el caso del sector eléctrico son bastante acotados al menos en lo que se refiere al trabajo de la SEC que, en primer lugar, debe revisar en 15 días las solicitudes y generar observaciones, si las hubiere, y después debe cerciorarse que éstas fueron adecuadamente asumidas por el solicitante, para así declarar la solicitud como admisible, para lo cual no hay un plazo definido, pero se supone que no debiese ser más de los 15 días que tienen para revisar las solicitudes.

Una vez declarada la admisibilidad (el equivalente al “acoge a trámite”), la SEC no tiene mayor injerencia más que una función de coordinación en cuanto a las observaciones hechas desde fuera, hasta que este proceso termina, teniendo una vez que esto sucede, 60 días para pronunciarse definitivamente.

Considerando los plazos que estipula la ley, al menos, este proceso es más acotado que el de solicitud de concesión sanitaria, del cual se pueden aprender algunas lecciones:

- No existe paralización del plazo para resolver observaciones;
- No da pie para iteraciones excesivas, pudiéndose iterar solo una vez al momento de presentar las solicitudes.
- El plazo para la SEC para pronunciarse definitivamente es de 60 días, la mitad del tiempo que tienen los analistas de la SISA para revisar los PD. Sin embargo, al no conocer el detalle de las actividades que conlleva este análisis a la SEC, no es simple realizar comparaciones entre ambos procesos.



---

## Anexo 2. Principales funcionalidades de algunos softwares de control de proyectos/procesos disponibles

---

### ProjeQtOr

- Gestión y planificación de tareas e hitos:
  - Asignación de recursos y responsables por cada tarea; así como el tiempo que cada equipo deberá dedicar a cada tarea para alcanzar los objetivos.
  - Flujos de trabajo.
  - Gestión de documentos.
- Gestión de tiempo y recursos:
  - Monitorización de tiempos reales de trabajo con el objetivo de planificar las tareas según el tiempo de desarrollo de las mismas.
  - Calendario global y calendario para cada una de las personas de tu equipo.
- Gestión de gastos:
  - Seguimiento de los costos relacionados a cada tarea y proyecto.
  - Gestión de órdenes, facturas, presupuestos, etc.
- Gestión de riesgos:
  - Identificación de posibles riesgos y su impacto en cada proyecto,
  - Monitorización de las acciones de contingencia y mitigación.
- Configuración de indicadores según las necesidades; de manera que puedas calcular las fechas y costos de cada una de las entregas.
- Seguimiento de incidencias.
- Compatibilidad con Windows y Linux.
- Configuración de permisos para acceder a los datos y cuidar la confidencialidad de tu información.
- Seguimiento del avance de los proyectos gracias a la creación de reportes.

### GanttProject

- Descripción de la estructura de desglose del proyecto. Consiste en una descomposición jerárquica, basada en las tareas que debe realizar el equipo del proyecto para alcanzar los objetivos y producir los resultados deseados.
- Jerarquización de tareas, a partir de una secuencia ordenada según la prioridad de las tareas a realizar.
- Visualización del camino crítico.



- Posibilidad de llevar a cabo la gestión de turnos y la gestión de vacaciones por parte del Departamento de Recursos Humanos.
- Control del tiempo.
- Diagramas de Pert.
- Almacenamiento automático del estado del proyecto que permite seguir el avance de su progreso.
- Almacenamiento de datos en formato XML (archivo .gan).
- Compatibilidad con Microsoft Project: importación y exportación en formatos MPX (\*.mpx) y MSPDI (\*.xml, formato de intercambio de datos basado en XML de Microsoft Project 2002).
- Exportaciones de la información en diferentes formatos: HTML, PDF, CSV, PNG o JPEG2.
- Compatibilidad con servidores WebDAV.

### ProjectLibre

- Visualización y seguimiento del avance de los proyectos de inicio a fin, así como la descomposición en tareas y subtareas de las fases del proyecto:
  - Diagramas de Gantt,
  - Gráficos PERT,
  - Diagramas de estructura de desglose de recursos RBS (Resource Breakdown Structure),
  - Diagramas de estructura de descomposición del trabajo WBS (Work Breakdown Structure).
- Intercambio de información, archivos de audio y video, documentos, enlaces y más a través de un panel centralizado.
- Asignación de tareas con sus respectivos responsables.
- Compatibilidad con Linux, Mac OS y Windows (ejecución sobre la plataforma Java, lo que facilita su ejecución en numerosos sistemas operativos).
- Medición de costos relacionados con los proyectos gracias a la gestión de valor ganado.
- Exportación de documentos y archivos en formato PDF.
- Interfaz de usuario a base de cintas (Ribbon UI).

### Redmine

- Visualización y seguimiento del avance de los proyectos de inicio a fin:
  - Calendario de actividades,
  - Diagramas de Gantt,
  - Líneas de tiempo,



- Seguimiento de solicitudes.
- Notificaciones e integración con el correo electrónico.
- Control de acceso y permisos personalizables
- Soporta plataformas como GNU/Linux, Microsoft Linux, Mac OS X.
- Gestión de múltiples proyectos desde una misma interfaz de forma rápida y sencilla.
- Autenticación LDAP (Lightweight Directory Access Protocol).
- Buscador para encontrar todo tipo de información: proyectos, documentos y demás contenido relacionado a los proyectos.

### Asana

- Diferentes vistas para ver el progreso del proyecto y la relación con el tiempo restante.
- Este software permite dividir las tareas a realizar, para colaborar, intercambiar y trabajar de manera más eficiente.
- Jerarquía funcional de tareas.
- Notificaciones automáticas.
- Creación de reglas y workflows automáticos.

### Podio

- Las funcionalidades de gestión de proyectos que propone Podio se centran en la organización de plazos de entrega y la organización de archivos en un mismo lugar.
- Apps: es posible crear aplicaciones para que tu estructura en Podio se ajuste exactamente a tu forma de trabajar.
- Integraciones disponibles con las aplicaciones profesionales más utilizadas en el mercado (GoToMeeting, Excel, Google Drive, Zendesk, Hightail, Zapier, Microsoft Exchange)
- API: Wrappers disponibles para PHP, .NET, Ruby, Java y Python, junto con SDKs móviles para Objective-C (iOS y OSX) y Android.
- Compartir archivos: almacenamiento ilimitado y gratuito en Podio. Además, integra cualquiera de estos servicios de gestión de archivos y documentos en Podio (Dropbox, Google Drive, Box, Evernote, ShareFile, One Drive, SugarSync)

### MS Project online

- Gestión de tareas:
  - Crear las tareas.
  - Programar las fechas de entrega y los hitos.



- Asignarlas a las personas adecuadas.
- Permite a los usuarios tener una visión global de sus próximas tareas e introducir los tiempos pasados.
- También te permite ver el progreso de todos los proyectos de un vistazo gracias a una serie de paneles personalizables.
- Es posible trabajar en línea, pero también fuera de línea y en la mayoría de los dispositivos móviles.