



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**REDISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DEMANDA DE LA
ASESORÍA TÉCNICA PARLAMENTARIA DE LA BIBLIOTECA DEL
CONGRESO NACIONAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

KARINA PAOLA HENRÍQUEZ ALDANA

PROFESOR GUÍA:

LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO

NICOLÁS MARTÍNEZ ARÁNGUIZ

SANTIAGO DE CHILE

2015

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR

AL TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial

POR: Karina Paola Henríquez Aldana

FECHA: 02/10/2015

PROFESOR GUÍA: Luiz Zaviezo Schwartzman

Rediseño del proceso de gestión de demanda de la Asesoría Técnica Parlamentaria de la Biblioteca del Congreso Nacional

El Poder Legislativo es un pilar fundamental para los ciudadanos de países democráticos, ya que la formulación de leyes entrega los marcos legales, institucionales y representativos del país. Ante la necesidad de que los representantes de una nación deban tener conocimiento en una amplia gama de materias se requiere una gran cantidad de información disponible. Las instituciones bibliotecarias, encargadas de dar servicio a los integrantes de la comunidad parlamentaria, satisfacen las necesidades de información para crear proyectos de ley.

En Chile, la Biblioteca del Congreso Nacional entrega asesorías parlamentarias políticamente neutrales a diputados y senadores, entre otros, principalmente a través de la sección de Asesoría Técnica Parlamentaria. Esta sección tiene como prioridad apoyar a las comisiones legislativas con el fin de aportar a la elaboración de leyes técnicamente mejores. Sin embargo, la demanda de asesorías es principalmente individual, ya que la Biblioteca debe también prestar apoyo a los parlamentarios en sus funciones de representación y fiscalización. Es por esto que se ha propuesto aportar mayor valor público entregando una mayor cantidad de servicios de asesoría a comisiones legislativas, que es donde se tramitan los proyectos de ley. Actualmente la demanda que posee ATP proviene en un tercio de solicitudes de comisiones, y es esta relación la que debe aumentar.

Dado lo anterior, este trabajo muestra el proceso actual de gestión de demanda interna y externa de la sección ATP, lo que permitió detectar oportunidades de mejora y proponer un rediseño oportuno que posibilite destinar una mayor cantidad de servicios de asesoría a comisiones legislativas. Esta memoria presenta medidas de rediseño analizadas en base al estudio de estadística histórica, de entrevistas con actores relevantes del proceso de elaboración de asesorías parlamentarias y de entrevistas con usuarios y clientes.

El rediseño planteado propone una dirección del cambio tal que se puedan racionalizar recursos y disminuir la carga laboral de quienes elaboran servicios de asesoría, para así liberar tiempos que puedan ser destinados a apoyar la función legislativa de los parlamentarios. Para lograr este cambio se plantearon 7 medidas sobre el proceso de gestión de demanda, donde se consideró la opinión de los integrantes de ATP para analizar factibilidad y relevancia del rediseño. Junto con lo anterior se elaboró un modelo descriptivo que otorga herramientas a investigadores para capturar y anticipar demanda. Este modelo utiliza información sobre cantidad de proyectos de ley, cantidad de sesiones de comisión que se realizan, entre otras variables.

Finalmente para proponer una métrica del impacto que genera el servicio de asesorías parlamentarias se consideró el mayor uso de herramientas tecnológicas en la BCN junto con las medidas de rediseño analizadas.

A mi familia;

A mis padres por ser mi pilar fundamental

A mi hermano por ser mi ejemplo a seguir

TABLA DE CONTENIDO

1.1 Antecedentes Generales.....	1
1.1.1. Ciclo legislativo.....	1
1.1.2 Bibliotecas Parlamentarias	3
1.1.3 Biblioteca del Congreso Nacional	5
1.1.4 Asesorías parlamentarias en Chile.....	6
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	9
2.1 Justificación del Proyecto.....	9
2.2 Objetivos.....	9
2.2.1 Objetivo General.....	9
2.2.1 Objetivos Específicos	9
2.3 Marco Teórico	10
2.3.1 Comunidad Parlamentaria	10
2.3.2 Certeza Legislativa	11
2.3.3 Proceso	11
2.3.4 Mapa de Procesos	11
2.3.5 Flujograma de Información	12
2.3.6 Gestión de Procesos.....	12
2.3.7 Rediseño de Procesos	16
2.3.8 BPMN.....	17
2.3.8.1 Detalle Notación BPMN.....	17
2.3.9 Modelo Descriptivo y Predictivo.....	20
2.4 Metodología.....	21
2.5 Alcances.....	23
2.6 Resultados Esperados	24
CAPÍTULO 3: CARACTERIZACIÓN ATP	25
3.1 Asesoría Técnica Parlamentaria	25
3.2 Objetivos ATP	26
3.3 Usuarios y Clientes.....	27
3.4 Productos y Servicios	27
CAPÍTULO 4: DEMANDA.....	29
4.1 Tipos de Demanda	29
4.2 Plataformas de Ingreso de Pedidos.....	29
4.3 Demanda Biblioteca Congreso Nacional.....	30

4.4 Demanda sección ATP	33
4.4.1 Análisis de Demanda.....	41
CAPÍTULO 5: MODELO PREDICCIÓN DEMANDA.....	43
5.1 Tratamiento de datos	43
5.2 Especificación del modelo y Modelamiento de datos	46
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO	50
6.1 Metodología del Levantamiento de Procesos.....	50
6.1.1 Modelamiento del Proceso	50
6.2 Mapa de procesos	56
6.3 Diagnóstico.....	57
6.3.1 Entrevistas	58
CAPÍTULO 7: REDISEÑO.....	65
7.1 Posibles mejoras	65
7.2 Encuesta.....	71
7.3 Rediseño	76
7.3.1 Dirección del cambio.....	82
7.3.2 Modelamiento de la situación rediseñada.....	83
7.3.3 Indicadores	84
CAPÍTULO 8: MEDICIÓN IMPACTO	86
8.1 Formas de medición	86
8.2 Propuesta	88
CAPÍTULO 9: SUGERENCIAS.....	90
9.1 Consideraciones generales.....	90
9.2 Sugerencias.....	91
CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES	94
CAPÍTULO 11: BIBLIOGRAFIA	96
CAPÍTULO 12: ANEXOS	98
ANEXO A: Resumen información Bibliotecas Parlamentarias LA y El Caribe	98
ANEXO B: Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos BCN.....	100
ANEXO C: Organigrama Departamento Estudios, Extensión y Publicaciones.....	102
ANEXO D: Detalle de comisiones 2015.....	103
ANEXO E: Detalle distribución ATP según su cargo 2015.....	106
ANEXO F: Interfaz plataformas de ingreso de pedidos.....	107
ANEXO G: Detalle demanda interna BCN 2012-2014.....	109
ANEXO H: Detalle distribución demanda Productos ATP 2009-2014	112
ANEXO I: Estacionalidad productos por área temática 2012-2014.....	113

ANEXO J: Detalle origen demanda ATP 2012-2014	118
ANEXO K: Detalle distribución demanda por partido político 2012-2014.....	119
ANEXO L: Detalle Tiempos de respuesta ATP	121
ANEXO M: Detalle PL ingresados Congreso.....	126
ANEXO N: Variaciones del modelamiento con regresiones múltiples	129
ANEXO Ñ: Flujo de Información, Proceso actual de demanda ATP	132
ANEXO O: Entrevistas	133
ANEXO P: Interfaz Respositorio	135
ANEXO Q: Listado	137
ANEXO R: Encuesta de opinión medidas de Rediseño	138
ANEXO S: Observaciones Encuesta.....	142
ANEXO T: Resultados Encuesta de opinión.....	146
ANEXO U: Flujo de información, Proceso Rediseñado	149
ANEXO V: Visitas al portal parlamentario.....	150

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CENTROS DE PENSAMIENTO SEGÚN ADSCRIPCIÓN VALÓRICA.	8
TABLA 2: DETALLE DE ACTIVIDADES BPMN	19
TABLA 3: DETALLE DE EVENTOS BPMN.....	19
TABLA 4: DETALLE DE GATEWAYS BPMN.....	20
TABLA 5: DISTRIBUCIÓN POR PROFESIÓN ATP 2014.	26
TABLA 6: ETAPAS PROCESO DEMANDA ATP.....	39
TABLA 7: SESIONES SALA POR AÑO..	43
TABLA 8: SESIONES COMISIONES POR AÑO..	44
TABLA 9: DEFINICIÓN DE VARIABLES.	46
TABLA 10: DISTRIBUCIÓN ENTREVISTAS BCN..	58
TABLA 11: MEDIDAS PROPUESTAS REDISEÑO.....	72
TABLA 12: RESULTADOS ENCUESTA, PROMEDIOS IMPACTO.....	73
TABLA 13: RESULTADOS ENCUESTA, MODA IMPACTO.....	73
TABLA 14: RESULTADOS ENCUESTA, PROMEDIOS FACTIBILIDAD.....	74
TABLA 15: RESULTADOS ENCUESTA, MODA FACTIBILIDAD.....	74
TABLA 16: RESULTADOS ENCUESTA, PROMEDIOS URGENCIA..	75
TABLA 17: RESULTADOS ENCUESTA, MODA URGENCIA.	75
TABLA 18: INFORMACIÓN BIBLIOTECAS PARLAMENTARIAS AL Y EL CARIBE.	98
TABLA 19: COMISIONES PERMANENTES 2015..	103
TABLA 20: COMISIONES INVESTIGADORES 2015.....	104
TABLA 21: COMISIONES INVESTIGADORES FINALIZADAS..	105
TABLA 22: DISTRIBUCIÓN PROFESIONALES ATP SEGÚN CARGO.....	106
TABLA 23: PARLAMENTARIOS PER CAPITA POR CÁMARA Y SENADO..	118
TABLA 24: CANTIDAD DEMANDA COMISIÓN CON SUPUESTOS.....	121
TABLA 25: CANTIDAD DEMANDA INDIVIDUAL CON SUPUESTOS.....	123

TABLA 26: RESULTADOS ENCUESTA POR ÁREA, PROMEDIOS IMPACTO.....	146
TABLA 27: RESULTADOS ENCUESTA POR CARGO, PROMEDIOS IMPACTO.....	146
TABLA 28: RESULTADOS ENCUESTA POR ÁREA, PROMEDIOS FACTIBILIDAD	147
TABLA 29: RESULTADOS ENCUESTA POR CARGO, PROMEDIOS FACTIBILIDAD ...	147
TABLA 30: RESULTADOS ENCUESTA POR ÁREA, PROMEDIOS URGENCIA	148
TABLA 31: RESULTADOS ENCUESTA POR CARGO, PROMEDIOS URGENCIA	148

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: RESUMEN CICLO LEGISLATIVO.....	3
FIGURA 2: ORGANIGRAMA BCN.	6
FIGURA 3: FASES Y PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS.....	16
FIGURA 4: ELEMENTOS BÁSICOS DE BPMN.....	18
FIGURA 5: DISTRIBUCIÓN PROFESIONALES POR ÁREA TEMÁTICA ATP 2014..	26
FIGURA 6: DEMANDA V/S OFERTA 2009-2014.....	31
FIGURA 7: PRODUCTOS Y ENTREGAS BCN 2009-2014.....	32
FIGURA 8: DISTRIBUCIÓN PRODUCTOS Y ENTREGAS BCN 2012-2014.....	32
FIGURA 9: DISTRIBUCIÓN POR ÁREA BCN 2009-2014.....	33
FIGURA 10: DISTRIBUCIÓN DEMANDA ATP 2012-2014.....	34
FIGURA 11: DISTRIBUCIÓN PRODUCTOS POR ÁREA ATP 2009-2014.....	34
FIGURA 12: PRODUCTOS Y ENTREGAS PER CÁPITA ATP 2014.	35
FIGURA 13: ESTACIONALIDAD PRODUCTOS ATP 2012-2014..	35
FIGURA 14: DISTRIBUCIÓN TIPO DE PRODUCTO ATP 2012-2014..	36
FIGURA 15: DEMANDA INDIVIDUAL V/S COMISIÓN 2009-2014.....	37
FIGURA 16: ORIGEN DEMANDA TOTAL ATP 2012-2014.....	37
FIGURA 17: DEMANDA POR PARTIDO ATP 2012-2014.....	38
FIGURA 18: DEMANDA POR PARTIDO ATP 2012-2014.....	39
FIGURA 19: DEMANDA POR PARTIDO ATP 2012-2014.	40
FIGURA 20: DEMANDA POR PARTIDO ATP 2012-2014.....	40
FIGURA 21: TOTAL PROYECTOS DE LEY INGRESADOS.	44
FIGURA 22: RESULTADOS STATA MODELO 1..	47
FIGURA 23: RESULTADOS STATA MODELO 2..	48
FIGURA 24: MAPA PROCESOS DEMANDA ATP.	57
FIGURA 25: FORMULARIO ONLINE ETAPA 1	79

FIGURA 26: FORMULARIO ONLINE ETAPA 2.....	80
FIGURA 27: FORMULARIO ONLINE ETAPA 3.....	81
FIGURA 28: ORGANIGRAMA DEPTO ESTUDIOS, EXTENSIÓN Y PUBLICACIONES..	102
FIGURA 29: INTERFAZ FAU.....	107
FIGURA 30: INTERFAZ MANAGER.....	107
FIGURA 31: INTERFAZ SSP.....	108
FIGURA 32: DISTRIBUCIÓN TAREAS BCN 2012-2014.....	109
FIGURA 33: TAREAS POR ÁREA ATP 2012-2014.....	109
FIGURA 34: TAREAS POR ÁREA ATP 2012-2014.....	110
FIGURA 35: CANTIDAD TAREAS POR PRODUCTO ATP 2012-2014..	110
FIGURA 36: DETALLE DISTRIBUCIÓN DEMANDA ATP 2009-2014.....	112
FIGURA 37: PRODUCTOS POR MES ANÁLISIS LEGAL 2012-2014.....	113
FIGURA 38: PRODUCTOS POR MES ECONOMÍA 2012-2014.....	113
FIGURA 39: PRODUCTOS POR MES GOBIERNO, DEFENSA Y RRII 2012-2014..	113
FIGURA 40: PRODUCTOS POR MES POLÍTICAS SOCIALES 2012-2014.....	114
FIGURA 41: PRODUCTOS POR MES RRNN CIENCIA Y TECNOLOGÍA 2012-2014.....	114
FIGURA 42: PRODUCTO ANÁLISIS POR MES, ANÁLISIS LEGAL.....	114
FIGURA 43: PRODUCTO ANÁLISIS POR MES, ECONOMÍA.....	115
FIGURA 44: PRODUCTO ANÁLISIS POR MES, GOBIERNO, DEFENSA Y RRII.....	115
FIGURA 45: PRODUCTO ANÁLISIS POR MES, POLÍTICAS SOCIALES.....	115
FIGURA 46: PRODUCTO ANÁLISIS POR MES, RRNN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	116
FIGURA 47: PRODUCTO REFERENCIA POR MES, ANÁLISIS LEGAL.....	116
FIGURA 48: PRODUCTO REFERENCIA POR MES, ECONOMÍA.....	116
FIGURA 49: PRODUCTO REFERENCIA POR MES, GOBIERNO DEFENSA Y RRII.....	117
FIGURA 50: PRODUCTO REFERENCIA POR MES, POLÍTICAS SOCIALES..	117
FIGURA 51: PRODUCTO REFERENCIA POR MES, RRNN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.	117

FIGURA 52: DEMANDA INDIVIDUAL ATP..	118
FIGURA 53: DEMANDA COMISIÓN ATP.	118
FIGURA 54: DISTRIBUCIÓN POR PARTIDO POLÍTICO 2012.	119
FIGURA 55: DISTRIBUCIÓN POR PARTIDO POLÍTICO 2013.	119
FIGURA 56: DISTRIBUCIÓN POR PARTIDO POLÍTICO 2012.	120
FIGURA 57: TIEMPOS RESPUESTA ATP DEMANDA COMISIÓN.	121
FIGURA 58: TIEMPOS COMPROMETIDOS ATP DEMANDA COMISIÓN.	122
FIGURA 59: RETRASOS ATP DEMANDA COMISIÓN.	122
FIGURA 60: TIEMPOS RESPUESTA ATP DEMANDA INDIVIDUAL.	123
FIGURA 61: TIEMPOS COMPROMETIDOS ATP DEMANDA INDIVIDUAL.	124
FIGURA 62: RETRASOS ATP DEMANDA INDIVIDUAL.	124
FIGURA 63: MOCIONES CÁMARA.	126
FIGURA 64: MENSAJES CÁMARA.	126
FIGURA 65: PL INGRESADOS CÁMARA.	126
FIGURA 66: MOCIONES SENADO.	127
FIGURA 67: MENSAJES SENADO.	127
FIGURA 68: PL INGRESADOS SENADO.	127
FIGURA 69: MOCIONES CONGRESO.	128
FIGURA 70: MENSAJES CONGRESO.	128
FIGURA 71: REGRESIÓN MODELO 1, SIN INCLUIR VARIABLE AÑO.	129
FIGURA 72: REGRESIÓN MODELO 1 SIN INCLUIR VARIABLE PL Y SS.	129
FIGURA 73: REGRESIÓN MODELO 1 SIN INCLUIR VARIABLES PL, SS Y AÑO.	130
FIGURA 74: REGRESIÓN MODELO 2 SIN INCLUIR AÑO 2014.	130
FIGURA 75: REGRESIÓN MODELO 2 SIN INCLUIR VARIABLE AÑO.	131
FIGURA 76: FL SITUACIÓN ACTUAL.	132
FIGURA 77: INTERFAZ REPOSITORIO, BÚSQUDA POR MATERIA.	135

FIGURA 78: INTERFAZ REPOSITORIO, BÚSQUEDA POR ÁREA..	136
FIGURA 79: FL SITUACIÓN REDISEÑADA..	149
FIGURA 80: VISITAS PORTAL PARLAMENTARIO 2006-2014.....	150

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes Generales

A continuación se presenta el contexto en el que se desarrolla el proyecto: antecedentes de bibliotecas parlamentarias en el mundo, una breve caracterización de la Biblioteca del Congreso Nacional, un marco sobre la formación de leyes y un marco sobre las asesorías parlamentarias en el mundo y específicamente en Chile. Este contexto permite un mejor entendimiento del desarrollo del trabajo.

1.1.1. Ciclo legislativo

La ley se entiende como una norma general de conducta que obliga a los ciudadanos de un territorio del Estado a cumplir con lo que en ella se dicta. Específicamente se define la ley como: “*una declaración de la voluntad soberana que, manifestada en la forma prescrita por la Constitución, manda, prohíbe o permite*¹”.

El proceso de formación de la ley en Chile [1] consta de diversas etapas, las cuales se resumen a continuación:

1. Iniciativa

En Chile el Poder Legislativo está compuesto por el Presidente de la República y el Congreso Nacional. La atribución de presentar proyectos de ley la tienen el Presidente de la República a través de un *mensaje*, o los parlamentarios – diputados y senadores- a través de una *moción*. En este último caso los diputados pueden presentar sus mociones o proyectos de manera individual o por un grupo de hasta 10 diputados, y los senadores también pueden hacerlo individualmente o por un conjunto de hasta 5 senadores. Sin embargo la atribución de presentar proyectos de ley está muy restringida para los miembros del Congreso, ya que el Presidente de la República tiene “iniciativa exclusiva” en un gran número de materias de importancia nacional.

Al presentarse un proyecto de ley debe hacerse en una de las dos Cámaras del Congreso Nacional, donde la que acoge el proyecto recibe el nombre de *Cámara de Origen* y la otra el nombre de *Cámara Revisora*. Es importante destacar que algunas materias sólo pueden tener su origen en la Cámara de Diputados y otras sólo en el Senado.

2. Discusión del Proyecto de Ley

Primer Trámite Legislativo

El proyecto de ley ingresa a la Cámara de Origen y se envía a la comisión correspondiente para su estudio y análisis general. La comisión elabora un informe con las conclusiones generales obtenidas y se envía a la Sala, lugar donde todos los parlamentarios discuten de manera general si aprueban o rechazan la idea de legislar el proyecto. Este proceso se conoce como *discusión general*.

¹ Artículo 1º, Código Civil

Si el proyecto es rechazado, este no puede volver a presentarse hasta dentro de un año. En caso contrario, si el proyecto es aprobado este regresa a la comisión donde se realiza un estudio detallado. Finalmente se elabora un informe y se envía a la Sala, donde se vota el proyecto artículo por artículo. Este proceso se denomina *discusión particular*.

Si el proyecto se rechaza no se convierte en ley. Si se aprueba, el proyecto va a la Cámara revisora para su estudio y aprobación.

Segundo Trámite Legislativo

El proceso se repite de la misma manera que en el primer trámite legislativo; la Cámara Revisora estudia el proyecto en comisión, elabora un informe y se vota en Sala, tanto lo general como lo particular. Si se aprueba en ambos casos el proyecto se envía al Presidente de la República.

Cuando no hay acuerdos entre las cámaras se crea una *comisión mixta*, donde se debe acordar el proyecto de ley. Luego vuelve a ser considerado por ambas cámaras donde se requiere a la mayoría de sus miembros presentes para que se apruebe.

Tercer Trámite Legislativo

Puede ocurrir que la Cámara Revisora haga modificaciones al proyecto. En tal caso se regresa el proyecto a la Cámara de Origen para que se aprueben los cambios.

Si la Cámara de Origen no aprueba los cambios, ambas Cámaras en conjunto generan un texto nuevo y el proyecto se envía al Presidente de la República.

3. Sanción del Proyecto

Cuando el proyecto ha sido aprobado por ambas Cámaras, el presidente de la República debe estudiarlo en un plazo de 30 días. Si el plazo se cumple sin que se manifieste, el proyecto se aprueba de manera automática.

Dentro del plazo el Presidente de la República tiene la facultad de formular observaciones, las cuales pueden ser supresivas, sustitutivas o aditivas. Estas observaciones se envían a la Cámara de Origen y luego a la Cámara Revisora quienes aprueban o rechazan los cambios del Presidente de la República.

Si ambas Cámaras aprueban las observaciones del Presidente, el proyecto es devuelto al Ejecutivo para su promulgación como ley.

Si ambas Cámaras rechazan las observaciones del Presidente e insisten por dos tercios de sus miembros presentes, lo que es aprobado del proyecto se devuelve al Ejecutivo para su promulgación como ley. Si no se reúne el quórum para insistir, no hay ley en la parte observada.

4. Promulgación

El Presidente de la República debe dictar un decreto dentro de un plazo de 10 días, denominado *decreto promulgatorio*, donde se declara que la ley existe y debe cumplirse.

5. Publicación

Luego del decreto promulgatorio, la ley se publica en un plazo de 5 días hábiles en el Diario Oficial y se presume conocida por toda la ciudadanía.

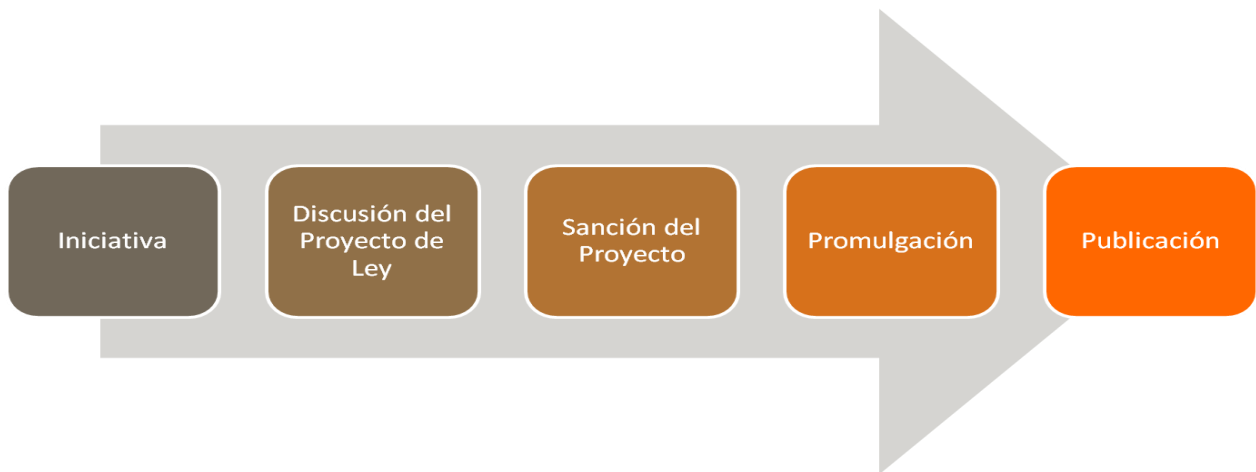


FIGURA 1: RESUMEN CICLO LEGISLATIVO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Es importante destacar que la explicación del ciclo legislativo anteriormente descrita es un resumen a grandes rasgos, por lo que para un entendimiento más profundo y detallado se puede observar el “Diagrama de Formación de la Ley” publicado por la Cámara de Diputados [2]

1.1.2 Bibliotecas Parlamentarias

Dentro de las funciones de los parlamentarios se encuentra la función de legislar, por lo que es de vital importancia el acceso a servicios que les ayude a manejar los flujos de información. En el informe de la Conferencia denominada “Democracia informada”², se expresa respecto a la importancia de las bibliotecas y servicios de documentación en las cámaras parlamentarias lo siguiente:

“El acceso a una información fiable y oportuna es esencial para el adecuado funcionamiento de las asambleas parlamentarias democráticas. Las bibliotecas y los servicios de documentación parlamentarios contribuyen a la eficacia del parlamento al proporcionar una información autorizada, independiente, imparcial y relevante. En numerosos países estos servicios han experimentado un gran desarrollo en las últimas décadas, en paralelo con las nuevas tecnologías de la información y comunicación que han cambiado fundamentalmente el modo en que los parlamentos manejan el conocimiento y la información” [3]

En el año 2006 la Unión Parlamentaria (UIP), una Organización Internacional que fomenta la cooperación de los parlamentos entre sí y que cuenta con 141 parlamentos asociados, ha elaborado unas Directrices de “buenas prácticas” para los parlamentos, donde se destaca la necesidad de contar con una biblioteca y un servicio de información amplio, considerando los recursos que el parlamento posea [4]. Por otro lado la Asociación Parlamentaria de la Commonwealth (CPA), Organización que conecta, promueve y apoya a los parlamentarios y su personal para identificar

² Iniciativa conjunta de la Unión Interparlamentaria, la Asociación de Secretarios Generales de los Parlamentos y la International Federation of Library Associations (IFLA) (octubre 2008)

buenas prácticas y nuevas opciones políticas, recomienda la importancia de que el personal parlamentario tenga acceso a la información, la biblioteca y las instalaciones de las TIC adecuadas [5].

Hoy en día muchos parlamentos del mundo poseen no solo bibliotecas, sino también unidades propias de investigación que proporcionan apoyo a la comunidad parlamentaria. En algunos casos la actividad analítica y de investigación es llevada a cabo por las bibliotecas, y en otros casos por una unidad separada. De esta manera se pueden identificar diferentes Servicios de Estudios, que entregan este tipo de actividad analítica y de investigación.

Los Servicios de Estudios se pueden clasificar, según William H- Robinson³, en 4 grandes grupos en función de su localización física dentro de la estructura orgánica de la institución parlamentaria y de su nivel de integración y coordinación con el resto de los servicios de información [6]:

Servicios Integrados: Biblioteca y Servicios de Estudios se localizan física y orgánicamente en una misma unidad, que suele ser la Biblioteca. Es el caso de Reino Unido, Estados Unidos y de Chile.

Servicios articulados: Biblioteca y Servicios de Estudios se hallan en diferentes Direcciones de la institución parlamentaria, aunque con un importante nivel de cooperación. Es el caso de Alemania.

Servicios separados: Biblioteca por un lado, Archivo por otro, y de forma independiente los Servicios de Estudios. Es el caso de Italia.

Servicios Dispersos: No existiría un Servicio de Estudios como tal, sino que las diferentes fuentes de información se hallarían dispersas entre los diferentes servicios del Parlamento. Es el caso de la *Asamblea Nacional*, de Francia.

Respecto a la organización interna de las Bibliotecas, en el caso de los países europeos anteriormente nombrados se aprecia una tendencia en los Parlamentos con gran número de miembros en ambas Cámaras, a tener una organización de los Servicios de Estudios en unidades por materia que suelen corresponder con una o varias comisiones para prestar un servicio más especializado. Por otro lado en el caso de los países con menor número de parlamentarios se tiende a separar a los servicios de Estudios y los de Documentación, aunque con una estrecha cooperación entre ellos. Estos últimos destinan sus recursos a realizar referencias, entre otras cosas.

Para el caso de Latinoamérica se tiene una clasificación como la anteriormente expuesta, donde los servicios de asesoría se han ido desarrollando en varios países. De una encuesta⁴ realizada a diferentes países de América Latina y el Caribe acerca de sus bibliotecas parlamentarias, se tiene la siguiente información:

- La totalidad de las bibliotecas proporcionan servicios de información a los parlamentarios, donde este puede realizarse a través de correo electrónico
- El 92% posee un sistema de registro, solo Guyana no posee
- El 58% entrega servicios de asesoría a los parlamentarios
- El 83% entrega servicios de investigación y análisis

³ Miembro del Congressional Research Service (CRS). Presentó en la 64ª Conferencia General de la IFLA una ponencia "Research and analytical services for Nacional legislaturas: A preliminary análisis".

⁴ Información obtenida de la BCN, a través de una encuesta realizada el año 2010.

Con lo anterior se tiene que efectivamente, las bibliotecas parlamentarias contribuyen al apoyo legislativo a través de información especializada y es con este objetivo con lo que se han ido desarrollando en Latinoamérica y el mundo. Además existe una importancia en las TICs que se han desarrollado, permitiendo un seguimiento y mejor comunicación con los parlamentarios entre otras cosas.

Para mayor detalle de la información respecto a bibliotecas parlamentarias en América Latina y el Caribe, ver Anexo A.

1.1.3 Biblioteca del Congreso Nacional

La Biblioteca del Congreso Nacional (BCN) fue fundada en el año 1883 por iniciativa de Pedro Montt, presidente de Chile entre los años 1906-1910. Inicialmente estaba ubicada en el segundo piso del Congreso Nacional en Santiago, construcción levantada entre los años 1858 y 1876, y que fue sede del poder Legislativo de la República hasta 1973. Actualmente se encuentra ubicada en Compañía 1175 y Huérfanos 1117, pisos 2 y 3, Santiago; y en Victoria s/n, edificio del Congreso Nacional de Chile, piso 3 y 4, torre del Senado, Valparaíso.

A través de los años la BCN es una reconocida biblioteca parlamentaria y, como tal, forma parte de la institucionalidad del país y contribuye con información y conocimiento potenciando el encuentro de los ciudadanos con sus representantes. A través del tiempo se han hecho cargo de los cambios en las comunidades, modernizando los soportes de información y las tecnologías para conservar el sentido histórico. [7]

La Biblioteca del Congreso Nacional es un referente de información políticamente neutral para la comunidad parlamentaria, apoyando a esta en el ejercicio de sus funciones a través de productos y servicios de calidad. También contribuye a vincular el Congreso Nacional de Chile con la ciudadanía⁵.

Los roles fundamentales de la BCN corresponden a:

- **Rol Societal:** Ser el repositorio del Archivo del Parlamentario, en especial de la historia de la Ley y de la labor parlamentaria.
- **Rol Parlamentario:** Ser un instrumento relevante, a juicio de los parlamentarios y el parlamento, para el cabal cumplimiento de sus compromisos y el atisbamiento de nuevos escenarios posibles para el país.
- **Rol Público:** Ser el espacio de conocimiento y comprensión de los ámbitos de interés social prioritarios para el país con énfasis en lo político y jurídico.

Respecto a la estructura organizacional de la Biblioteca, se presenta a continuación un organigrama resumido de los departamentos que la componen:

⁵ Anexo B: Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos de la BCN.

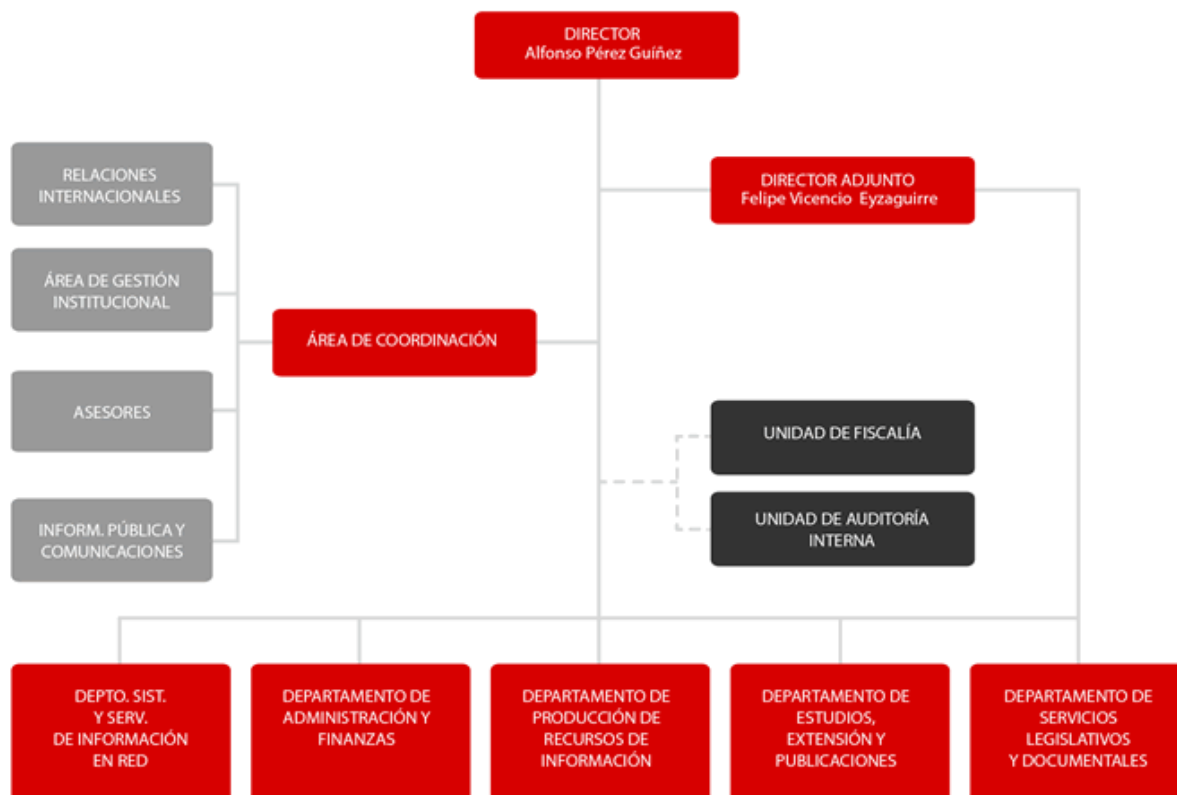


FIGURA 2: ORGANIGRAMA BCN. FUENTE: BIBLIOTECA CONGRESO NACIONAL

En el año 1995 se crea en la Biblioteca del Congreso Nacional el Departamento de Estudios, Extensión y Publicaciones⁶, el cual fue diseñado para brindar un apoyo experto en una amplia gama de materias al conjunto de la comunidad parlamentaria, esto en el ejercicio de sus funciones representativa, legislativa y fiscalizadora. El departamento está integrado por dos secciones que prestan asesoría directa: la Sección Estudios y la Asesoría Técnica Parlamentaria.

La sección de Asesoría Técnica Parlamentaria se implementó en el año 2007 siguiendo como referencia al modelo del Congressional Research Service (CRS) de la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos. La BCN reestructura su servicio de asesoría con la creación de 5 áreas temáticas, donde cada una cuenta con un equipo de investigadores conducido por un coordinador, todos especialistas altamente capacitados para entregar servicios de asesoría de manera precisa, oportuna y con alta calidad.

1.1.4 Asesorías parlamentarias en Chile

Las bibliotecas parlamentarias deben tener disponible información precisa y oportuna, ofreciendo servicios de alta calidad a los parlamentarios en apoyo de sus funciones, es decir, servicios dinámicos, actualizados y precisos. Las asesorías parlamentarias apuntan a entregar el servicio de información que requiere un parlamentario ante la escasez de tiempo para obtenerla de manera independiente, y de esta manera poder desempeñar sus funciones eficientemente.

En Chile el Congreso Nacional es la asamblea legislativa, compuesto por una Cámara de Diputados y el Senado, quienes tienen como principal función la elaboración de leyes y la aprobación de

⁶ Anexo C: Organigrama del Departamento

tratados internacionales. Esta tarea actualmente recae en 38 senadores y 120 diputados que son los representantes de los ciudadanos y deben reflejar distintas posiciones, ideas y sensibilidades ante temas de contingencia para el país.

Competencia

Los parlamentarios poseen diversas opciones a la hora de optar a una asesoría parlamentaria, donde una forma de clasificarlas es en dos tipos: aquellas entregadas por asesores dependientes o financiados por el Congreso⁷, y aquellas independientes del Congreso. [8] La sección de Asesoría Técnica Parlamentaria de la Biblioteca del Congreso Nacional es parte de la primera, entregando una asesoría neutral de manera equitativa a los parlamentarios. También se clasifican dentro de este tipo las asesorías de la Oficina de Informaciones de ambas Cámaras, la unidad de asesoría presupuestaria, los secretarios de comisión y la asesoría “precalificada por partidos políticos⁸”.

Por otro lado se encuentran las asesorías parlamentarias que no dependen del Congreso, que son Think Tanks afiliados o no afiliados a un partido político y la asesoría precalificada por los intereses del Poder Ejecutivo. Los Think Tanks se pueden definir como aquellas instituciones de investigación no gubernamentales y organizaciones privadas, todas ellas sin fines de lucro, orientadas a la investigación en temas públicos y/o promoción de políticas públicas con el fin de influir sobre su proceso de formulación. [9]

Los Think Tanks aparecen en América Latina en 1970, y a partir de 1990 hay un incremento significativo del número de Think Tanks en la región. Los que existen hoy en Chile poseen una diversidad de envergaduras, estructuras, áreas políticas de análisis y significación política, donde algunos muestran claramente una orientación política e ideológica. Sin embargo otros tienen un perfil más académico. [10]

Una manera de clasificar los Think Tanks en Chile se hace en base a los intereses y tendencias que posean, ubicándose en un eje ideológico que en muchos casos se relaciona con una orientación política. [11]

⁷ Los parlamentarios tienen asignado fondos destinados a secretarios y asesores

⁸ Asesoría financiada por comités o bancadas, organismos que agrupan diputados y senadoras de un mismo partido político de una misma cámara del Congreso

Conservadores	Liberales social-cristianos	Liberales progresistas
Centro de Estudios Públicos CEP	Corporación de Estudios para Latinoamérica (CIEPLAN)	Fundación Chile 21
Instituto Libertad y Desarrollo LYD	Fundación Justicia y Democracia	Instituto de Políticas Públicas Expansiva-UDP
Instituto Libertad	Centro de Estudios del Desarrollo CED	Corporación Proyecta América
Fundación Jaime Guzmán	Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea CERC	Centro de Estudios Sociales AVANCE
Fundación Paz Ciudadana Fundación Futuro	Instituto Jorge Ahumada Fundación FREI	Instituto Igualdad Fundación Democracia y Desarrollo

TABLA 1: CENTROS DE PENSAMIENTO SEGÚN ADSCRIPCIÓN VALÓRICA. FUENTE: GÁRATE, M (2007)

Dado lo anterior se puede observar que en Chile existe una amplia gama de posibilidades de adquirir una asesoría, aumentando así la competencia en este tipo de servicio. La comunidad parlamentaria puede escoger entre asesorías neutrales o sin tendencias políticas, o alguna que pueda estar en línea con ideologías personales y un Think Tank que posea dicho pensamiento.

CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1 Justificación del Proyecto

Las asesorías parlamentarias son un servicio que tiene cada vez mayor relevancia ante la escasez de tiempo de los parlamentarios y su necesidad de información especializada, aumentando la cantidad de los Think Tanks desde el año 1990 en Chile e inclusive en toda América Latina. La Biblioteca del Congreso Nacional se destaca por ofrecer un servicio de asesoría parlamentaria que no está sujeta a una orientación política, pero que está teniendo cada vez mayor competencia ante este tipo de instituciones integradas por grupos de expertos que, a pesar de tener una alta calidad en sus servicios, suelen poseer una ideología política marcada.

Una de las metas de la sección Asesoría Técnica Parlamentaria es apoyar a las comisiones legislativas y generar un impacto sobre la certeza de las leyes que se legislan. Es por esto que además de entregar un servicio de asesoría con un estándar alto de calidad, de manera precisa y oportuna, entre otras cosas la ATP busca anticipar y trabajar activamente en la elaboración de documentos que proporcionen información relevante con respecto a la agenda pública actual.

Para lograr un mayor apoyo a comisiones legislativas, es de suma importancia gestionar de la manera más eficiente posible la demanda actual que posee la sección ATP, la cual refleja que dos tercios de los servicios entregados son destinados a demanda individual y solo un tercio a comisiones. Con un estudio completo de la gestión de demanda de la sección ATP, se espera que existan oportunidades de mejora que permitan un proceso de gestión de demanda más óptimo del actual, con el fin de destinar mayor tiempo y recursos a servicios de asesoría destinados a comisiones legislativas.

Por otro lado existen pocos indicadores que demuestren el impacto que genera el trabajo ofrecido por la Biblioteca del Congreso Nacional. Con algunos antecedentes previos sobre estudios de este tipo en otros países, se requiere generar una propuesta de medición de impacto en la sección de Asesoría Técnica Parlamentaria que sirva como respaldo para demostrar la necesidad de gestionar la demanda eficientemente.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Proponer mejoras a la actual gestión de demanda de la Asesoría Técnica Parlamentaria de la Biblioteca del Congreso Nacional, mediante un rediseño de procesos que permita destinar más recursos hacia funciones legislativas, y plantear una métrica de medición de impacto del servicio otorgado.

2.2.1 Objetivos Específicos

Para obtener los resultados esperados en el proyecto, se deben alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- (1) Realizar un modelo descriptivo y eventualmente predictivo de la demanda
- (2) Diseñar un mapa de procesos de la demanda de la sección ATP

- (3) Plantear una métrica del impacto generado por los servicios de asesorías
- (4) Definir criterios y procedimientos que permitan priorizar y mejorar la gestión de demanda
- (5) Proponer sugerencias para mejorar la gestión de demanda, teniendo presente la factibilidad de implementarlas

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Comunidad Parlamentaria

La comunidad parlamentaria está compuesta por: parlamentarios y su equipo de asesores, bancadas y comités, y comisiones en general.

- Parlamentarios

Diputados y Senadores miembros del Congreso escogidos por votación. [12] Sus funciones son:

Legislar

Senadores y diputados se encargan de crear y aprobar leyes que rigen en Chile. Para esto estudian proyectos de ley que son enviados por el Presidente de la República o creados por los propios parlamentarios, quienes discuten y votan. Por lo tanto, son ellos quienes aprueban o rechazan nuevas leyes.

Representar

El diputado o senador representa a sus electores cuando debate un proyecto en la sala de sesiones y cuando vota por su aprobación o rechazo de nuevas leyes.

Fiscalizar

Los diputados fiscalizan a otros poderes del Estado, es decir, critican, cuestionan, autorizan y/o reprenden sus actos.

- Bancadas o Comités Parlamentarios

Son instancias existentes tanto en el Senado como en la Cámara de Diputados, que reúnen a los parlamentarios de un mismo partido político para sacar adelante los proyectos y materias de su interés, desempeñando además otras funciones inherentes al quehacer parlamentario.

Cada uno de estos grupos posee un *Jefe de Bancada*, que ejerce como representante y vocero de un Comité Parlamentario o al conjunto de ellos, en caso de existir varios Comités de un mismo partido.

- Comisiones

Una Comisión es un grupo de trabajo compuesto, según sea el caso, por cinco senadores o por trece diputados y en algunos casos por representantes de ambas Cámaras, cuya función primordial es el estudio pormenorizado y especializado de los proyectos de ley y de las materias sometidas a su conocimiento. Están compuestas proporcionalmente por parlamentarios de todos los partidos políticos.

Entre las comisiones existentes⁹ se encuentran las permanentes, investigadoras, especiales, unidas y mixtas. Las solicitudes de las comisiones en general suelen estar asociadas a apoyar en las diferentes etapas del ciclo legislativo, por lo que son una prioridad para la Asesoría Técnica Parlamentaria en su propósito de aportar a una mayor certeza legislativa.

A continuación se detalla el tipo de comisiones que existen:

Permanentes: Su constitución está contemplada en los reglamentos internos de ambas Cámaras. Las comisiones permanentes de la Cámara de Diputados están compuestas por trece miembros y las del Senado por cinco, designados proporcionalmente según la representación política en la respectiva cámara.

Especiales: Formadas temporalmente para conocer problemas que la Cámara de Diputados estime de relevancia.

Unidas: Formadas por dos o más comisiones, cuando las materias sometidas a estudio tienen relación con más de una.

Mixtas: Formadas por igual número de diputados y senadores (cinco en cada caso), cuyo objetivo es el de solucionar las divergencias surgidas entre ambas Cámaras en la tramitación de un proyecto de ley.

2.3.2 Certeza Legislativa

Dentro de los objetivos estratégicos de la BCN se encuentra el contribuir con la certeza legislativa, la cual corresponde a la disponibilidad de leyes con mayor factibilidad técnica, tanto jurídica como no jurídica, de lograr sus propósitos. En otras palabras, el aporte de la BCN se enfoca en que las leyes sean técnicamente mejores, expresado en leyes claras, sencillas y precisas.

2.3.3 Proceso

Según la RAE un proceso se define como un “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”. También se puede definir como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”¹⁰

2.3.4 Mapa de Procesos

El mapa de procesos permite reconocer la totalidad del quehacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. Es un modelo vital para elaborar un plan estratégico, porque ayuda a tomar consciencia visual de nuestra misión, representada por los procesos del negocio. [13]

El mapa de procesos incluye 3 secciones:

⁹ Anexo D: Detalle de comisiones 2015

¹⁰ Definición ISO 9000

Procesos de dirección estratégica: Es un solo proceso que dirige a todos los demás. Sus objetivos son:

- Planear: Trabajar en obtener un plan estratégico. También contempla la forma en cómo se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones entre otros temas relacionados
- Realizar: Llevar a la realidad el plan estratégico, contemplando organizar, dirigir, asignar recursos, facilitar y supervisar la ejecución.
- Controlar: Medir y verificar que se sigue el plan actualizado de acuerdo con las necesidades vigentes.
- Retroalimentar: Capturar el aprendizaje para incluir en un nuevo ciclo del proceso de dirección estratégica.

Procesos del negocio: Atienden directamente la misión de la empresa y se relacionan con los clientes a través de los productos o servicios que presta una organización.

Procesos de Apoyo: Ofrecen diversos servicios a los procesos del negocio. En esta categoría se insertan procesos relacionados con la gestión y administración de personas, proyectos, procesos, mantenimiento, tecnología y otros.

2.3.5 Flujograma de Información

El Flujograma de Información (FI) es el medio para representar visualmente el flujo de información entre las actividades del proceso. Es una manera eficaz de entender el proceso completo.

El objetivo de un FI es identificar las actividades y sus interacciones para apreciar la transversalidad del proceso. Al describir las actividades de un proceso se puede apreciar el proceso en su totalidad, una etapa, una versión o una combinación entre estas dos divisiones. [13]

2.3.6 Gestión de Procesos

Juan Bravo Carrasco en su 5ta edición del libro “Gestión de Procesos” define este concepto y lo divide en 17 prácticas que permiten identificar, modelar, formalizar, diseñar, controlar y mejorar los procesos en una organización con el fin de aumentar la productividad. La idea de lograr una visión de procesos de una organización permite comprender la interacción entre acciones y personas distantes en tiempo y espacio, donde mejorar la gestión de procesos contribuye a mejorar estas interacciones.

La definición de Gestión de Procesos detallada en este libro es la siguiente:

“La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes” [14]

Dentro de los beneficios de la gestión de procesos se encuentra el hecho de poder conocer lo que se hace y cómo se hace, siendo conscientes del valor agregado para luego poder aumentarlo. Después de tener un proceso descrito se pueden aplicar métodos de optimización para aumentar la calidad, eficiencia y eficacia, comparando lo que se hace actualmente con prácticas del medio.

Finalmente existe la opción de rediseñar procesos con el fin de obtener mayores rendimientos o poder optimizar con el fin de mejorar los resultados.

i. Definiciones básicas

Existen algunos conceptos de la gestión de procesos que se necesitan para comprender las fases y prácticas expuestas por Juan Bravo [15]:

1. **Proceso:** Unidad en sí que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Unidad que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado periodo de tiempo.
2. **Actividad:** Tiene sentido al interior del proceso y está asociada a un cargo específico. No tiene un objetivo por sí misma, son los elementos de más bajo nivel que se analizan y adquieren pleno sentido al cuestionar su valor al interior de un proceso.
3. **Tarea:** Es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas. Generalmente se incluyen dentro de un procedimiento.
4. **Procedimiento:** Se aplica a las tareas o actividades y las documenta en detalle.
5. **Regla:** Parte de un reglamento interno.
6. **Cliente:** Persona u organización a quien se sirve y de quien se obtienen *ingresos*.
7. **Procesos estratégicos:** Son aquellos relacionados con la estrategia de la organización.
8. **Procesos del negocio:** Atienden directamente a la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas del cliente.
9. **Procesos de apoyo:** Servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio.

ii. Fases y prácticas de la gestión de procesos

La gestión de procesos se puede representar en una secuencia de 5 fases, subdivididas en un total de 17 prácticas que se describen a continuación:

Primera Fase

Esta fase tiene como objetivo que la gestión de procesos se incorpore en la organización trabajando 5 ámbitos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología. Para esto las prácticas que integran esta fase son:

- Práctica 1: Conocer la gestión de procesos

Se deben aportar las definiciones más relevantes de la gestión de procesos para integrar más adelante a la organización de las demás prácticas.

- Práctica 2: Alinear la gestión de procesos con otros conceptos de gestión

Se deben alinear las definiciones de la gestión de procesos con los conceptos relacionados con la gestión de organizaciones, tales como: visión sistémica, responsabilidad social, estrategia, orientación al cliente, entre otras.

- Práctica 3: Incorporar la gestión de procesos en la organización

El objetivo es incorporar de forma permanente la gestión de procesos, desarrollando de forma paralela y armónica 5 elementos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

Segunda Fase

Esta fase tiene como objetivo el modelamiento visual de los procesos que represente el quehacer repetitivo de la organización. Existen 3 modelos que permiten esta representación: mapa de procesos, flujograma de información y lista de tareas. Las prácticas que integran esta fase son:

- Práctica 4: Diseñar el mapa de procesos

Se deben identificar todos los procesos de la organización. El mapa de procesos permite reconocer el hacer de la organización y ubica en su contexto cualquier proceso específico.

- Práctica 5: Modelar procesos

Utilizar flujograma y listas de tareas para lograr una representación visual del proceso, lo que luego permite iniciar la gestión de procesos y capitalizar el conocimiento de la organización.

Tercera Fase

Esta fase tiene como objetivo reflejar el plan estratégico de la organización, armonizando su estrategia con la prioridad de los procesos. Las prácticas que integran esta fase son:

- Práctica 6: Priorizar

Se deben priorizar procesos en base a criterios objetivos identificados en la estrategia de la organización.

- Práctica 7: Evaluar procesos

El objetivo de esta práctica es establecer la brecha entre la situación actual y la que se desea, para escoger el camino adecuado con el fin de optimizar. Se deben evaluar los procesos de apoyo para comprender si tiene algún problema y cuantificarlo.

- Práctica 8: Definir indicadores

Se deben definir indicadores que permitan controlar y mejorar los procesos, incluyendo la satisfacción de clientes y la eficiencia operacional.

- Práctica 9: Gestionar riesgos

Se debe aumentar la seguridad de los procesos disminuyendo los riesgos, lo cual está directamente relacionado con los indicadores establecidos.

Cuarta Fase

Esta fase tiene como objetivo diseñar, realizar y formalizar un cambio en los procesos que permita una nueva forma de hacer las cosas, con el fin de optimizar. Las prácticas que integran esta fase son:

- Práctica 10: Mejorar procesos

Cuando la brecha entre la situación actual y la deseada de un proceso es pequeña, se deben mejorar los procesos con técnicas concretas: aquellas empleadas de manera regular y que han dado buenos resultados con anterioridad.

- Práctica 11: Rediseñar procesos

Cuando la brecha entre la situación actual y la deseada de un proceso es grande, se debe aplicar métodos de la gestión de proyectos.

- Práctica 12: Elaborar el procedimiento

Se deben detallar las descripciones de un proceso: contingencias principales, las tecnologías de apoyo, indicadores, riesgos, entre otras cosas. Se recomienda elaborar el procedimiento luego de que el proceso ha sido optimizado y evaluado.

- Práctica 13: Implantar el procedimiento

Se debe hacer efectivo el procedimiento elaborado con anterioridad, logrando que los participantes del proceso se apropien del mismo.

Quinta Fase

Esta fase tiene como objetivo lograr la eficiencia operacional luego de haber logrado un cambio de proceso efectivo. La idea es que mientras el nuevo diseño se mantenga en la organización, se realicen acciones para lograr que los cambios efectuados sean de excelencia. Las prácticas que integran esta fase son:

- Práctica 14: Trabajar profesionalmente

Se esperan dos tipos de trabajo profesional: el de contexto, relacionado a la responsabilidad de la dirección de la organización, y el personal, relacionado a la responsabilidad individual del trabajador.

- Práctica 15: Controlar

Se debe asegurar que el rendimiento del proceso esté dentro del estándar definido, relacionando el control de los indicadores y mantener una mejora continua.

- Práctica 16: Realizar mejora continua

Se debe poner como meta la mejora continua poniendo en práctica acciones de perfeccionamiento del proceso.

- Práctica 17: Gestionar el cambio

Se deben evitar los impactos negativos, tanto interna como externamente, logrando que el cambio de proceso suceda en armonía con las personas y el contexto de la organización.

El modelo de la Figura 3 representa en su totalidad las fases y prácticas en secuencia de la gestión de procesos.

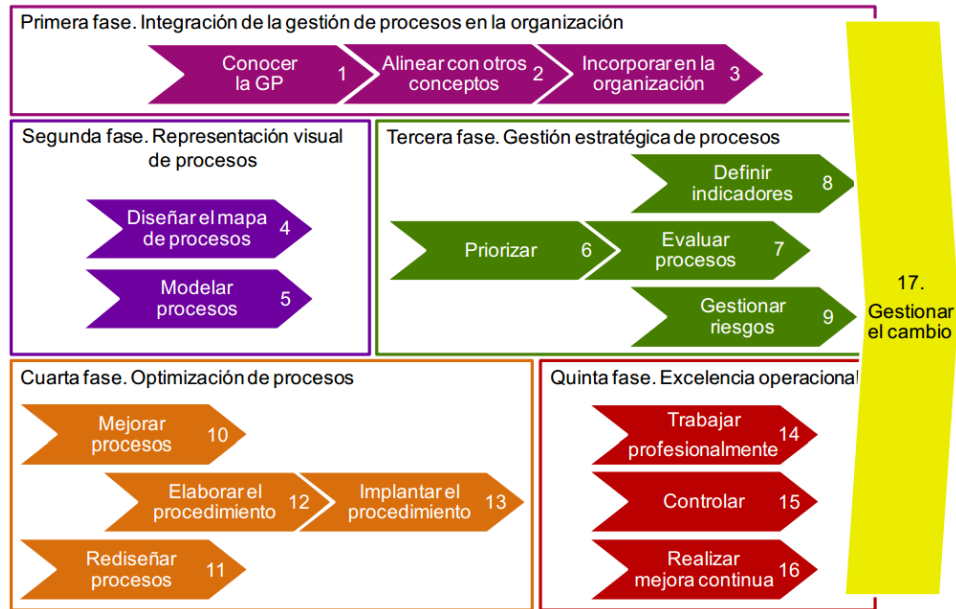


FIGURA 3: FASES Y PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS. FUENTE: BRAVO, C. GESTIÓN DE PROCESOS

2.3.7 Rediseño de Procesos

Según Juan Bravo Carrasco [13] el rediseño de procesos debe considerar lo que interesa a los clientes, propuestas consistentes, con responsabilidad social y armonía con el propósito de la organización. Un rediseño de procesos permite un avance que normalmente requiere un gran cambio, gestado con las verdaderas necesidades del cliente.

2.3.7.1 Métodos para rediseñar procesos

En el libro “Gestión de Procesos” de Juan Bravo Carrasco se presentan 2 métodos de rediseño de procesos: Método de Rediseño Completo y el Método de Acción Rápida.

El **Método de Rediseño Completo (MRC)** contempla desde un estudio preliminar del proceso que normalmente debería realizarse, hasta la implementación de los cambios y la puesta en marcha en todos los puntos de la solución aplicada. Este método de rediseño implica cambiar en gran parte el proceso, impactando sobre la totalidad: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

En el MRC se elaboran 3 informes para una propuesta de rediseño:

- Informe de estudio del proceso: Su foco es la situación actual del proceso y el diagnóstico.
- Informe de soluciones: Se centra en la evaluación comparativa y en el gran desafío.
- Informe con la propuesta de valor: Formaliza la decisión del equipo directivo de procesos en cuanto a objetivos y solución.

Por otro lado el **Método de Acción Rápida (MAR)** tiene como objetivo rediseñar una parte del proceso. Este método está especialmente dirigido a los participantes en los procesos, quienes pueden canalizar formalmente sus iniciativas.

El MAR tiene los siguientes pasos generales:

1. Seleccionar y dibujar una parte de un proceso. Puede ser una etapa o una versión del proceso completo
2. Describir el detalle de esta parte con un Flujograma de Información y la Lista de Tareas
3. Identificar cliente, responsables, variable crítica, mediciones estimadas y el problema de fondo
4. Establecer objetivos siguiendo el principio de idealización: ideal, ideal factible.
5. Explicar oportunidades de mejora y señalarlas en un nuevo FI
6. Realizar un cierre de la propuesta indicando beneficios y costos.

2.3.8 BPMN

El Business Process Model and Notation (BPMN) es una notación gráfica que permite visualizar las secuencias lógicas de un proceso de negocio y el flujo de actividades que existe entre los participantes de los procesos. Esta notación fue desarrollada en el instituto Business Process Management Initiative en 2004 porque era necesario generar una notación estándar que sea entendida por todos los que participen en el negocio; desde altos ejecutivos hasta ingenieros y técnicos que se encargan de implementar nuevos procesos.

El BPMN proporciona un lenguaje común para crear un Diagrama de Procesos de Negocio, el cual es diseñado para una representación gráfica de todas las actividades que ocurren en un proceso [16]. Dentro de este diagrama se utiliza un conjunto de elementos que permiten una fácil comprensión de los diagramas, los cuales serán explicados a continuación:

2.3.8.1 Detalle Notación BPMN

En todo proceso hay que hacer ciertas cosas (actividades), bajo ciertas condiciones (Gateways) y en donde pueden ocurrir cosas que afecten el proceso (eventos). A estos 3 elementos se les denomina Objetos de Flujo y corresponden a la primera categoría de objetos en BPMN.

La segunda categoría de objetos es la de Participantes, que corresponde a quienes realizan una tarea e interactúan dentro de un proceso. Esta categoría está compuesta por Pools, que son las organizaciones o entidades participantes, y los Lanes, que representan un rol o área responsable dentro de las entidades.

Los Objetos de Flujo se unen en una secuencia lógica a través de los Objetos de Conexión, los cuales son la tercera categoría de objetos de BPMN. Estos objetos ilustran el ordenamiento de las actividades, gateways y eventos de un proceso.

La cuarta categoría de BPMN corresponde a los Artefactos, los cuales enriquecen de información la descripción de un proceso sin influir en la secuencia lógica del proceso. De manera adicional existe una quinta categoría denominada Datos, tampoco influyen en la secuencia de los procesos pero entregan información sobre bases de datos. [17]

La Figura 4 ilustra las 5 categorías definidas con anterioridad.

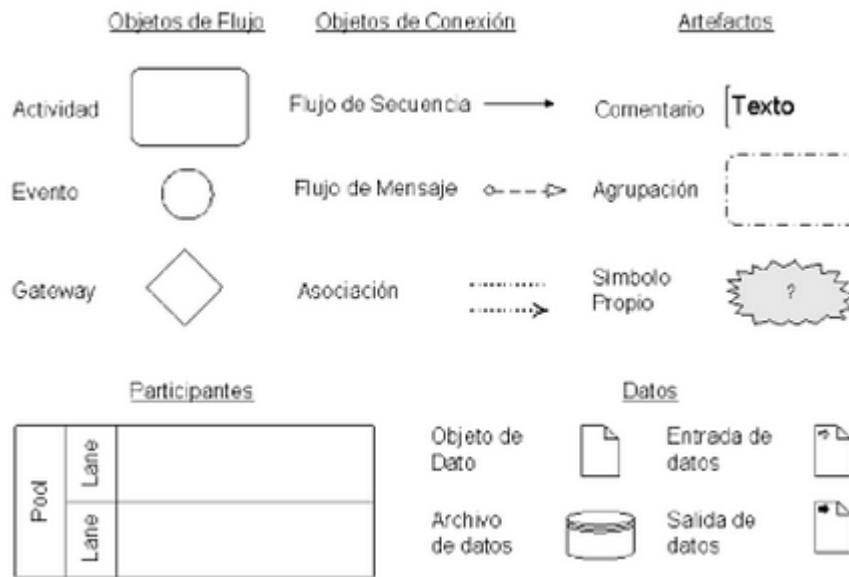


FIGURA 4: ELEMENTOS BÁSICOS DE BPMN. FUENTE: BPMN 2.0, MANUAL DE REFERENCIA Y GUÍA PRÁCTICA

Se detallan a continuación los principales Objetos de Flujo a utilizar en este proyecto:

Actividades

	Tarea simple	Representa una actividad sin especificar el tipo de tarea.
	Tarea usuario	Representa una actividad que debe realizar un usuario frente a una interfaz. El usuario se apoya en un software que debe utilizar para llevar a cabo la tarea.
	Tarea manual	Representa una actividad que debe ser ejecutada manualmente. El usuario no se apoya en un software ni utiliza una interfaz, solo utiliza sus propias manos.




	Tarea de envío	Representa una actividad de enviar o entregar algún archivo, documento, formulario o información a otro usuario.
	Tarea de recepción	Representa una actividad de recibir un archivo, documento, formulario o información de otro usuario.
	Subproceso	Representa un subproceso. En otras palabras ilustra que dentro de un proceso ocurre una serie de actividades.

TABLA 2: DETALLE DE ACTIVIDADES BPMN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BPMN 2.0

Eventos







	Evento de inicio simple	Representa el inicio de un proceso, sin especificar el tipo de evento.
	Evento de inicio por mensaje	Representa el inicio de un proceso al recibir un mensaje que lo gatilla.
	Evento intermedio de enviar mensaje	Representa el evento enviar un mensaje a otro usuario para luego continuar el proceso.
	Evento intermedio de recibir mensaje	Representa el evento de recibir un mensaje para luego continuar el proceso.
	Evento intermedio condicional	Representa el evento de esperar a que se cumpla determinada condición, para luego continuar el proceso.
	Evento de término simple	Representa el fin de un proceso, sin especifica el tipo de evento.

TABLA 3: DETALLE DE EVENTOS BPMN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BPMN 2.0

Gateways




	Compuerta Exclusiva	Ilustra una decisión a tomar con una pregunta implícita. Se debe seguir un solo camino entre un conjunto de posibles.
	Compuerta paralela	Divide el flujo de trabajo de manera paralela, tomando todos los caminos posibles. Se siguen todos los caminos y estos deben converger a otra compuerta paralela.
	Compuerta inclusiva	Divide el flujo de trabajo en varios caminos que no son excluyentes. Es decir, se puede decidir por un camino, varios o todos ellos.

TABLA 4: DETALLE DE GATEWAYS BPMN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BPMN 2.0

2.3.9 Modelo Descriptivo y Predictivo

Los modelos descriptivos tienen como objetivo proporcionar una imagen de la situación actual, mientras que los modelos predictivos tienen como objetivo predecir el comportamiento futuro del sistema completo. Específicamente [18]:

- **Modelos descriptivos:** describen el comportamiento de los datos de forma que sea interpretable
- **Modelos predictivos:** además de describir los datos, se utilizan para predecir el valor de algún atributo desconocido

Para la realización de pronósticos se consideran dos aproximaciones: los modelos econométricos estructurales o los modelos de series de tiempo. Los primeros se construyen al considerar variables dependientes (endógenas) y un conjunto de variables exógenas que explican la primera y dan cuenta de sus variaciones. Por otro lado los modelos de series de tiempo se construyen en base a una estadística histórica que puede ser modelada y a partir de su análisis se pueden realizar pronósticos útiles para investigación. [19]

Existen además dos tipos de modelos de series de tiempo; univariados y multivariados. El primer tipo muestra una variación temporal en función de términos autorregresivos, es decir que dependen de valores pasados de la variable. El segundo tipo plasma la influencia que tienen algunas variables observables con la variable en estudio. [19] Por tanto los modelos de series de tiempo multivariados no entregan información causal, sino que simplemente reflejan el grado de relación entre una variable con otras.

Dentro de los modelos cuantitativos que permitan describir la relación entre las variables observadas y la variable a predecir se encuentra la regresión lineal simple y multivariada. Este modelo se encuentra normalmente expresado por la ecuación:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + \varepsilon$$

Donde Y corresponde a la variable dependiente o endógena que se desea explicar, X_i son las variables independientes explicativas o exógenas y β_i son los parámetros que corresponden a las variables independientes.

La idea del modelo de regresión lineal es encontrar una recta que se ajuste al diagrama de dispersión generado por los datos. De esta manera se puede determinar el grado de influencia que tiene una variable independiente explicativa sobre la variable dependiente que se busca explicar. De esta manera el modelo de regresión lineal permite hacer un análisis descriptivo y eventualmente predictivo.

2.4 Metodología

La metodología a utilizar para abordar este proyecto y realizar una propuesta de mejora para la gestión de la demanda de la sección ATP es la siguiente:

Etapas 1: Conocer el contexto actual

Esta etapa tiene como fin conocer el contexto en que se desarrollan los servicios de asesoría parlamentaria, introduciendo además información relevante de la Biblioteca del Congreso Nacional, quien entrega estos servicios en Chile. Para esto se realiza una búsqueda de antecedentes de:

- Bibliotecas parlamentarias en el mundo, comparando de manera general su estructura y principales diferencias entre algunos países. Se espera poder comprender de manera general la importancia que tienen las bibliotecas parlamentarias en un país democrático, para posteriormente poder dar mayor énfasis en Chile.
- La manera en que las asesorías parlamentarias se desarrollan en el mundo, enfocando la atención en los objetivos principales de entregar estos servicios a la comunidad parlamentaria. Se espera comprender las razones de entregar estas asesorías y la importancia que tienen en un país democrático para poder alinear este contexto con la realización del trabajo.
- La formación de leyes en Chile, contexto en el que se crea la demanda de asesorías parlamentarias con el fin de contribuir a apoyar las funciones legislativas de los parlamentarios. Se espera conocer en su totalidad el ciclo legislativo, permitiendo enfocar la atención en los momentos o fases más relevantes para entregar servicios de asesoría parlamentaria. Esto con el fin de enfocar el rediseño de procesos de gestión de demanda en el contexto de la formación de un proyecto de ley.
- La Biblioteca del Congreso Nacional; datos históricos y roles fundamentales en Chile. Se espera poder conocer las particularidades de esta biblioteca con respecto a otras bibliotecas parlamentarias, para contextualizar el desarrollo de este proyecto.

Etapa 2: Situación actual

Esta etapa tiene como fin conocer la forma en que se realiza actualmente la gestión de demanda de los servicios ofrecidos por la sección de ATP. Antes de identificar el problema que se quiere solucionar se debe tener una imagen global de lo que ocurre, donde el proceso actual de demanda debe comprenderse totalmente y obtener así un mapa general que muestre cada paso del proceso actual. Para esto se requiere en primer lugar caracterizar la demanda de la sección ATP con un modelo descriptivo y eventualmente predictivo que permita mostrar la situación actual.

De manera complementaria a lo anterior se deben realizar entrevistas a personas que participen activamente en el proceso a estudiar; desde que una solicitud ingresa a la sección ATP hasta que se entrega al cliente. Estas entrevistas incluyen a miembros de ATP, quienes desarrollan y entregan servicios de asesoría, miembros de otras secciones que también participan en el proceso, y eventualmente algunos clientes o usuarios de asesorías parlamentarias. Con la información obtenida se debe crear un mapa de procesos que detalle la manera en que se reciben, desarrollan y entregan solicitudes de asesorías parlamentarias.

Finalmente, y de manera paralela a la realización de las entrevistas, se debe caracterizar la sección de ATP que es donde se desarrolla el trabajo de estudio. Con datos generales se espera conocer quiénes integran la sección, cómo se distribuyen para trabajar, cuáles son los servicios que ofrecen a la comunidad parlamentaria y cuáles son sus objetivos a la hora de desarrollar servicios de asesoría, entre otras cosas.

Etapa 3: Modelo descriptivo y predictivo

La demanda de servicios de asesoría es exógena y a primera vista muy difícil de predecir. Sin embargo existe una parte de la demanda que parece ser recurrente, ya que algunos temas de contingencia nacional lo son. El fin de esta etapa es realizar un modelo descriptivo que apoye el análisis de la situación actual y eventualmente un modelo predictivo de demanda, con el objetivo de poder gestionar mejor la anticipación de demanda de la sección de ATP. Haciendo esto se puede priorizar o facilitar la gestión de la demanda de asesorías parlamentarias, además de dar un paso en proyectar temas generales de discusión en un periodo de tiempo más largo.

Etapa 4: Búsqueda de marco teórico

Conociendo el contexto en que se desarrolla el trabajo, y la manera actual en que se recibe, desarrolla y entregan solicitudes de servicios de asesoría en la sección de ATP, el siguiente paso consiste en estudiar bibliografía pertinente que permita un buen desarrollo del proyecto. Esta etapa tiene como fin encontrar un marco teórico que permita enfrentar el rediseño con una serie de herramientas de Ingeniería Civil Industrial, que permitan mejorar el actual proceso de gestión de demanda de ATP.

Etapa 5: Análisis general

Para profundizar en aquellos temas que parecen más relevantes al desarrollar un rediseño de procesos, se debe realizar una segunda ronda de entrevistas que tengan como foco encontrar oportunidades de mejora de la gestión actual. Estas entrevistas serán en base a información entregada por integrantes de las secciones que participan en el proceso y que han sido entrevistados con anterioridad, además de clientes o usuarios de asesorías parlamentarias. Dependiendo de la

etapa en que participe el entrevistado, las preguntas serán específicas y de manera complementaria se intentará encontrar posibles mejoras a juicio de ellos.

La finalidad del análisis general es encontrar las oportunidades de mejora a lo largo de todo el proceso de estudio, poder reconocer aquellas que son más o menos relevantes para mejorar el proceso y comenzar a encontrar mejoras factibles a implementar en el contexto en que se desarrolla el trabajo. Por lo mismo es importante que las entrevistas sean dirigidas a los actores más relevantes, que además debe ser una muestra representativa para no perder de vista las opiniones de los entrevistados.

Etapa 6: Rediseño de Procesos

El fin de esta etapa es encontrar un instrumento que permita mejorar el proceso actual de gestión de demanda de la sección de ATP, considerando un estudio completo de las etapas anteriores. Este instrumento debe considerar además la factibilidad que tiene dentro del contexto en que se desarrolla el trabajo. Junto con esto se deben entregar sugerencias a implementar a lo largo del proceso, considerando las opiniones de quienes reciben, desarrollan y entregan servicios de asesorías.

Para recoger las opiniones de los integrantes de la sección ATP, se debe realizar una encuesta que busque conocer la opinión respecto al rediseño a plantear. De esta manera se puede conocer el nivel de acuerdo de todos los integrantes de la sección y las sugerencias que ellos estimen convenientes.

2.5 Alcances

Los alcances de este trabajo de memoria son los siguientes:

1. Se realizará un trabajo que involucre a la mayor cantidad de personas que participen activamente en el proceso de recepción, desarrollo y entrega de servicios de asesoría. Es importante conocer la visión de cada integrante, tanto dentro de la sección de ATP como fuera, además de conocer la relación entre departamentos.
2. Se entregarán sugerencias de mejora a partir de lo observado a lo largo del trabajo, lo que incluirá una propuesta de rediseño de procesos de la gestión de demanda, que busque mejorar lo que se hace actualmente.
3. Se analizará cómo afectaría una mejora de la gestión de la demanda, contribuyendo así al valor público al entregar una mayor oferta de asesoría que esté relacionada con proyectos de ley.
4. La implementación, ejecución o testeo de la estrategia no será parte de este trabajo de memoria, ya que esta fase requiere mayor tiempo y por tanto no alcanza a ser abarcado durante el período de memoria.

2.6 Resultados Esperados

Los resultados esperados para el desarrollo de esta memoria son los siguientes:

1. Caracterización de los aspectos más importantes de la gestión actual de demanda de la ATP para generar un punto de partida.
2. Identificación de las posibilidades de mejora más relevantes, que puedan significar aumentar el valor público al entregar asesorías parlamentarias.
3. Lograr un acuerdo general del rediseño de gestión de demanda entre los miembros de la sección ATP y quienes estén involucrados al entregar servicios de asesoría.
4. Entregar un documento con sugerencias para las oportunidades de mejora identificadas, las cuales deben ser factibles de implementar.

CAPÍTULO 3: CARACTERIZACIÓN ATP

3.1 Asesoría Técnica Parlamentaria

La Biblioteca del Congreso Nacional cuenta con el Departamento de Estudios, Extensión y Publicaciones, el cual presta un servicio permanente que busca apoyar integralmente al conjunto de la comunidad parlamentaria en el ejercicio de sus respectivas funciones. Este Departamento está compuesto por dos secciones que prestan asesoría directa a los parlamentarios; la Sección Estudios y la sección Asesoría Técnica Parlamentaria. La primera sección se encarga de elaborar trabajos de investigación, diplomacia parlamentaria y apoyo a la comunidad parlamentaria, mientras que ATP trabaja prioritariamente orientada a apoyar la labor de las comisiones legislativas de ambas Cámaras, poniendo mayor énfasis en el seguimiento de proyectos de ley.

Actualmente ATP está conformada por un área de jefatura y otras 5 áreas temáticas:

- Análisis legal
- Economía
- Políticas Sociales
- Recursos Naturales, Ciencia y Tecnología
- Gobierno, Defensa y Relaciones Internacionales

Cada área temática cuenta con investigadores que entregan los servicios de asesoría parlamentaria según su *expertise*. Además cada área posee un coordinador quien se encarga de designar las tareas dentro de su grupo de trabajo y de la comunicación directa con jefatura, además de controlar el correcto funcionamiento del proceso dentro de su área, entre otras cosas. Los coordinadores a su vez son investigadores por lo que en ocasiones también se encargan de elaborar servicios de asesoría.

El equipo de trabajo de la sección de Asesoría Técnica Parlamentaria es multidisciplinario al contar con profesionales altamente capacitados en diversas áreas¹¹. Esto permite, llevando a la práctica actividades compartidas y de colaboración con la Sección Estudios, atender la demanda de asesoría parlamentaria con alta calidad, eficacia y oportunidad.

Actualmente la sección ATP está conformada por 37 profesionales¹² que se distribuyen de la siguiente manera según el área al que pertenecen:

¹¹ Derecho, Economía, Recursos Naturales, Medio Ambiente, Ciencias Básicas, Tecnología, Ingenierías, Relaciones Internacionales, Defensa Nacional, Psicología, Filosofía, Antropología, Arquitectura y Urbanismo.

¹² Anexo E: Detalle distribución ATP según su cargo 2015.

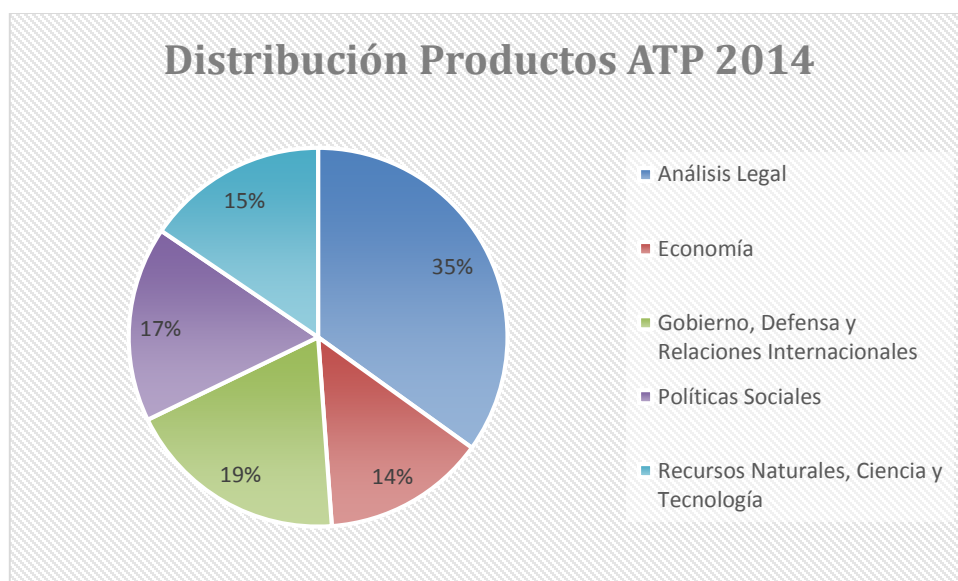


FIGURA 5: DISTRIBUCIÓN PROFESIONALES POR ÁREA TEMÁTICA ATP 2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

De manera más general, se tiene un resumen de la distribución de acuerdo a la profesión de los integrantes de la ATP:

Derecho	27%
Ciencias Sociales	30%
Ingeniería y Economía	21%
Otras <i>expertises</i> (Ciencias, Administración, etc)	21%

TABLA 5: DISTRIBUCIÓN POR PROFESIÓN ATP 2014. FUENTE: BCN

3.2 Objetivos ATP

La Asesoría Técnica Parlamentaria de la BCN persigue dos objetivos:

- Prestar el servicio al conjunto de la comunidad parlamentaria (senadores, diputados, comités, bancadas, comisiones legislativas), en apoyo al ejercicio de las funciones de representación, legislación y fiscalización, y
- Hacerlo con fundamento técnico, disciplinario, multidisciplinario y políticamente neutral, a través de la elaboración de documentos de análisis (minutas, informes, estudios) y la asesoría directa a comisiones.

El servicio que presta la asesoría técnica parlamentaria se caracteriza por sustentarse en criterios de igualdad de acceso al servicio, confiabilidad, validez y neutralidad política en la elaboración de documentos, siendo estos rasgos los que determinan la propuesta de valor que ofrece. El trabajo está orientado al seguimiento de proyectos de ley, siendo las comisiones legislativas el principal foco, pero incluyendo a todo el conjunto de la comunidad parlamentaria de manera individual. En particular la asesoría parlamentaria tiene el propósito de contribuir a la certeza legislativa, disminuir la brecha de información y análisis, y respaldar la representación internacional del Congreso Nacional de Chile.

Respecto a la certeza legislativa, esta se entiende como la “disponibilidad de leyes con una mayor factibilidad técnica (tanto jurídica, como no jurídica) de lograr sus propósitos”. Es decir, la asesoría técnica parlamentaria busca aportar para que las leyes elaboradas por la comunidad parlamentaria sean técnicamente mejores.

3.3 Usuarios y Clientes

A pesar que la asesoría parlamentaria va dirigida a los miembros del parlamento, a quienes se ofrece apoyo en sus funciones legislativa, representativa y de fiscalización, el servicio puede ser solicitado por un grupo más amplio de usuarios. Estos son [20]:

- Senadores y diputados en forma individual, y las comisiones legislativas de ambas cámaras, así como bancadas y comités; los asesores acreditados por los propios parlamentarios; los funcionarios miembros de Secretarías de Comisión y oficinas del Congreso Nacional
- La ciudadanía en general, una vez que los productos elaborados por la BCN quedan disponibles para el libre uso según los criterios que se detallan más adelante.

3.4 Productos y Servicios

La ATP ofrece a sus usuarios apoyo al proceso legislativo, apoyo a la función fiscalizadora (Cámara de Diputados), apoyo a la diplomacia parlamentaria y apoyo a la función de representación, mediante los siguientes productos o servicios:

a. Análisis Especializado (Descriptivo y Explicativo, fundamentalmente)

Asesoría en ámbitos económico-presupuestario, jurídico, institucional, de impacto social y ambiental y de los actores involucrados. Contempla el estudio de las causas y consecuencias de una política pública y la ley que la establece normativamente, incluyendo además análisis comparados, análisis e interpretación de materias para proyectar impactos y evolución, y anticipación de tendencias o escenarios futuros.

b. Asesoría en Comisiones

Asesoría especializada a la Presidencia, legisladores integrantes y Secretarios de las Comisiones.

c. Argumentaciones, ponencias y discursos

Asesoría que provee argumentación para elaborar un juicio o postura respecto a un tema de carácter político, legislativo, o como base para discursos, conferencias y ponencias. El desarrollo de estas elaboraciones se orienta por el juicio u opinión personal del parlamentario, quien es autor y responsable del documento.

d. Proyectos de Resolución y Enmiendas

Asesoría que se traduce en elaborar documentos de carácter jurídico-político que pueden consistir en Anteproyectos de Resolución o Declaración.

Los productos o servicios anteriormente nombrados pueden ser entregados en diferentes formatos:

- Formato escrito: minutas, informes, estudios, compendios y respuestas directas por correo electrónico.

- Formato verbal: mesas de análisis, seminarios, asesorías verbales y respuestas directas por teléfono o presenciales.

Además, luego que los productos son entregados a su destinatario, quedan disponibles para el libre uso de otros parlamentarios y de la ciudadanía. Sin embargo un documento puede tener **Reserva Temporal** por expresa solicitud del requirente o en base a criterio de oportunidad política, siendo mantenido transitoriamente en reserva durante un plazo máximo de 15 días. Por otro lado cuando un discurso o documento de argumentación están orientados por la opinión personal del parlamentario, se tiene una **Reserva Permanente** bajo el criterio de confiabilidad y no están disponibles. Esto mismo ocurre para Documentos Reservados para Comisiones, Anteproyectos de Resolución y Propuestas de Enmiendas.

CAPÍTULO 4: DEMANDA

4.1 Tipos de Demanda

De manera general se puede separar la demanda total de la BCN en 2 tipos:

1) Demanda Comisión

Entre las comisiones existentes se encuentran las permanentes y las investigadoras, estas últimas creadas por acuerdo en la Cámara de Diputados en ejercicio de sus facultades fiscalizadoras. Las solicitudes de las comisiones en general suelen estar asociadas a apoyar en las diferentes etapas del ciclo legislativo al estudio de elaboración de leyes, por lo que son una prioridad para la Asesoría Técnica Parlamentaria en su propósito de lograr mayor certeza legislativa.

2) Demanda Individual

El conjunto de la comunidad parlamentaria puede ser usuario de los servicios de ATP de manera individual, por lo que cada Senador, Diputado, asesor o integrante de la comunidad parlamentaria puede realizar pedidos. En general esta demanda está asociada a apoyar a los parlamentarios en su función de representación y fiscalización, pero también puede ser para el apoyo del trabajo legislativo.

Para estudiar la demanda específica de la sección de ATP se considera la distinción de tipo de demanda anterior de igual forma.

4.2 Plataformas de Ingreso de Pedidos

Con el fin hacer un seguimiento a las solicitudes que ingresan, se desarrollan y se entregan en la Biblioteca del Congreso Nacional, existen plataformas de ingresos de pedidos que permiten visualizar las solicitudes de la comunidad parlamentaria a tiempo real. Estas plataformas son diferentes en la interfaz y además son utilizadas por diferentes secciones o áreas de la biblioteca. A continuación se presentan las 3 plataformas de ingreso de pedidos que se utilizan actualmente en la BCN:

i. Formulario Atención de Usuarios (FAU)

Plataforma que utilizan la sección Estudios, Ley Fácil, Nodo Asia Pacífico, Memoria Política, Recursos Legales, Servicios Legislativos y Procesamiento de Prensa.

Esta plataforma entrega la siguiente información:

- Número de folio
- Nombre del requerimiento
- Fecha de la solicitud y fecha comprometida
- Gestores, quienes elaboran el pedido
- Plazo de cumplimiento

ii. Manager

Plataforma que utilizan integrantes del SIIT y unidades de Servicios, y que recibe pedidos de la ciudadanía en general, pero que también puede recibir pedidos de parlamentarios.

Esta plataforma entrega la siguiente información:

- Número y tipo del pedido
- Nombre del solicitante
- Fecha de la solicitud y fecha de respuesta
- Tiempo de respuesta
- Estado del envío (en proceso o cerrado)
- Detalle de la solicitud al ingresar en ella.

iii. Sistema de Seguimiento de Pedidos (SSP)

Plataforma que actualmente utiliza la sección ATP, SIIT y Gestión del conocimiento. En el mes de abril da inicio una nueva versión del sistema que permite su uso a la sección de Recursos Legales, incluyendo las secciones y áreas anteriormente nombradas.

Esta plataforma entrega la siguiente información:

- Etapa en la que se encuentra un pedido; Asignación, Designación, Negociación, Elaboración, Edición, Corrección, Evaluación, Envío y Repositorio¹³.
- Resumen general de los pedidos: muestra la cantidad de pedidos en cada etapa y la cantidad de pedidos en cada área temática.
- Encargados del pedido
- Fecha de la solicitud y fecha comprometida
- Plazo de cumplimiento, donde el color verde significa dentro de plazo, el color amarillo significa cerca del plazo y el color rojo significa fuera de plazo.

Se puede observar en el Anexo F una muestra de la interfaz de cada plataforma descrita.

4.3 Demanda Biblioteca Congreso Nacional

Para comprender la *demanda total* de la BCN, se define:

Demanda Externa: Demanda solicitada por el usuario final, el cual pertenece al conjunto de la comunidad parlamentaria.

Demanda Interna: Demanda solicitada por integrantes de la BCN con el fin de desarrollar el producto final.

Producto: Servicios de asesorías que pueden entregarse en diversos formatos (documentos, asesorías verbales, respuesta por correo, etc), desarrollado por uno o más integrantes de la BCN y que es entregado al usuario final. Puede estar conformado por 1 o más Tareas en las secciones de ATP, SIIT y Gestión del Conocimiento.

¹³ Este modelamiento fue modificado en Abril, al implementar una nueva versión del sistema SSP.

Entrega: Documento obtenido del repositorio de la BCN, el cual se entrega al usuario final sin desarrollar un producto nuevo. Se puede considerar también como un producto, pero este fue elaborado en un período anterior.

Tarea: Servicio de asesoría parlamentaria desarrollado por un integrante de la BCN, que forma parte de lo que es el producto final a entregar. Las tareas tienen como cliente a integrantes de la BCN.

Para efectos de este trabajo se dará mayor énfasis a la *demanda externa* de la sección de Asesoría Técnica Parlamentaria, pero es relevante considerar las definiciones anteriores para un análisis más profundo.

A continuación se presenta información sobre productos elaborados y entregados por la Biblioteca del Congreso Nacional, en el periodo 2009-2014¹⁴:

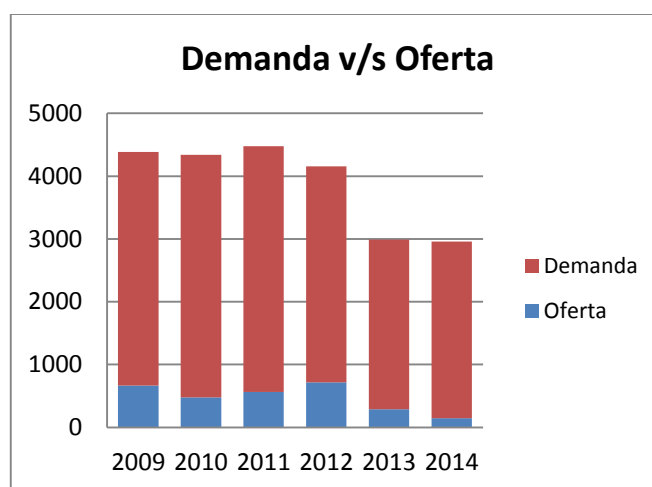


FIGURA 6: DEMANDA V/S OFERTA 2009-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Contabilizando la demanda como productos elaborados y entregas, y la oferta como productos que anticipan demanda para comisiones, se observa que en ambos casos ha disminuido la cantidad hasta el año 2014. Además el porcentaje con respecto al total de la anticipación de demanda (oferta) también ha disminuido en la BCN, donde responder la demanda de la comunidad parlamentaria es prioridad.

¹⁴Información obtenida por Unidad de Gestión en base a FAU, Manager y SSP.

No se incluyen productos o entregas solicitados por Analistas ATP, ni productos para funcionarios que no pertenecen al conjunto de la comunidad parlamentaria.

La información 2009-2011 obtenida no tiene un detalle completo, por lo que no se incluye en todos los análisis.

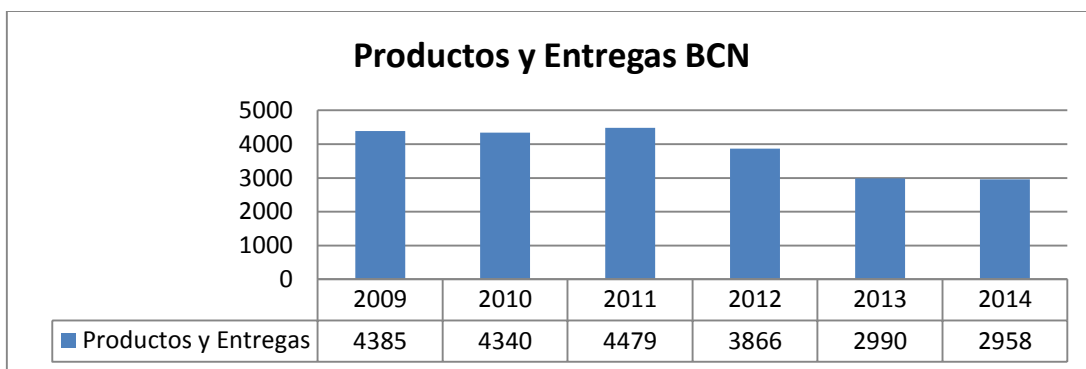


FIGURA 7: PRODUCTOS Y ENTREGAS BCN 2009-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Respecto a la demanda, se observa que la cantidad de productos entregados a la comunidad parlamentaria por parte de la BCN ha disminuido, en particular en el año 2013. Esto ocurre ante un cambio en la dirección de la Biblioteca, donde actualmente existe una mayor preocupación en la calidad de los servicios otorgados por sobre la cantidad total.

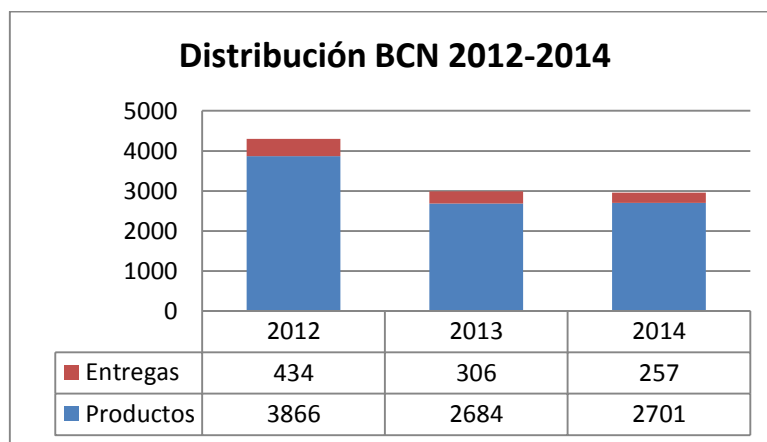


FIGURA 8: DISTRIBUCIÓN PRODUCTOS Y ENTREGAS BCN 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Al observar la distribución de productos y entregas se tiene que el porcentaje de estas últimas ha disminuido. Esto significa que la reutilización de productos ha sido menos frecuente en los últimos años.

Es relevante destacar que existe una alta dificultad al comparar la demanda de productos elaborados entre un año y otro, al ser estos muy heterogéneos. Cada producto elaborado puede no contener tareas, o por el contrario poseer muchas. Tampoco se contabiliza la profundidad de los análisis al incluir el trabajo de varias temáticas, contando con la participación de uno o varios investigadores que entregan transversalidad al documento final. Por último, no se considera tampoco el tiempo dedicado a la elaboración de una asesoría, por lo que se pueden comparar productos desarrollados en pocos días con otros que requieren mayor tiempo de elaboración.

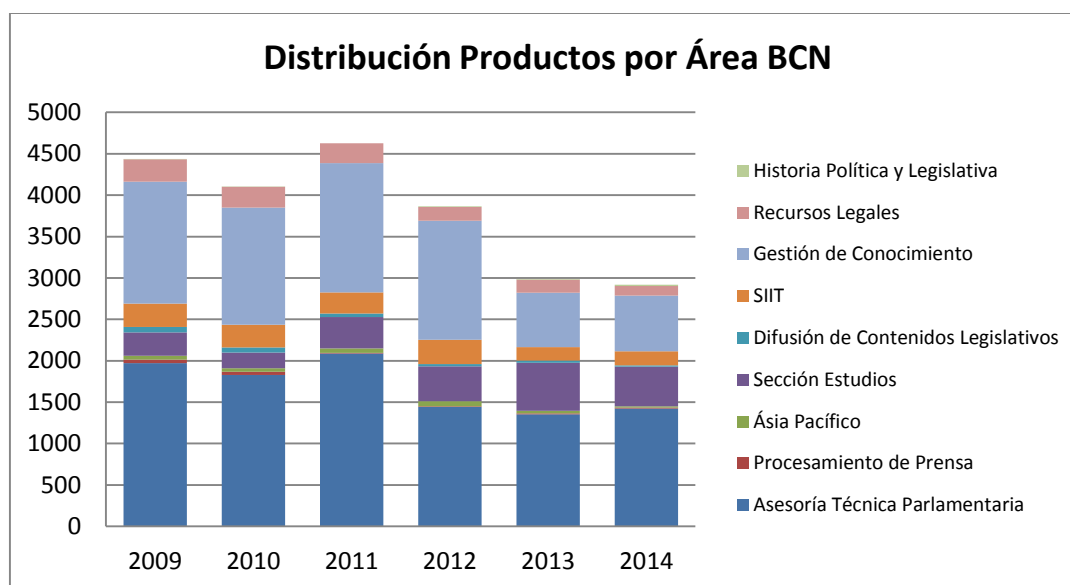


FIGURA 9: DISTRIBUCIÓN POR ÁREA BCN 2009-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se tiene que la sección de Asesoría Técnica Parlamentaria representa casi un 50% de los productos otorgados por la BCN. Esta sección, junto con Gestión del Conocimiento y la sección Estudios representan alrededor de un 90% de la totalidad de productos entregados a la comunidad parlamentaria durante los años en estudio.

Solo 3 áreas que elaboran Productos desarrollan también Tareas en respuesta de *demandas internas* de la BCN; ATP, Gestión del Conocimiento y SIIT. De estas, ATP y Gestión del Conocimiento concentran un 98% del total de Tareas, por lo que parece relevante tener en consideración la demanda interna de ATP ya que significa un desarrollo de trabajo importante que no se considera al observar solo los productos.

El estudio de este trabajo se concentra en la *demandas externas*, pero se puede observar en el Anexo G información relevante a la *demandas internas* de la BCN.

4.4 Demanda sección ATP

Demanda Total ATP

De la información anterior se tiene que la Asesoría Técnica Parlamentaria concentra alrededor de un 50% de la demanda del conjunto de la comunidad parlamentaria que recibe la BCN, contabilizando productos elaborados y entregados.

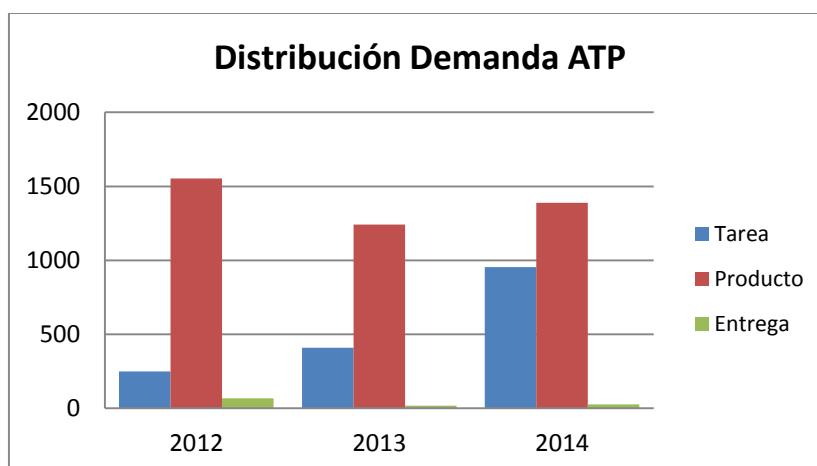


FIGURA 10: DISTRIBUCIÓN DEMANDA ATP 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se observa que existe un alto porcentaje de *Tareas* en la sección de ATP. Esto sucede en parte porque se considera una *Tarea* la “*Edición Par*”, etapa obligatoria en el proceso de desarrollo de una solicitud de asesoría. Cabe destacar que la mayor concentración de la demanda está en el desarrollo de *Productos* y *Tareas*, donde las *Entregas* solo representan un 1% de la demanda anual.

Para comprender cómo se comporta la demanda se dejan de lado las *Entregas* al representar solo un 1% del total, y las *Tareas* ya que estas tienen una fuerte relación con una etapa obligatoria del proceso a en estudio.

Demanda por Área temática

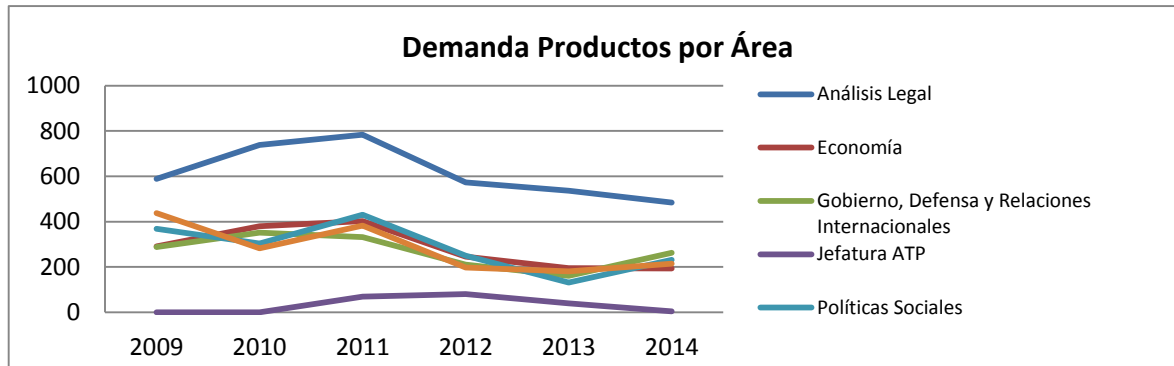


FIGURA 11: DISTRIBUCIÓN PRODUCTOS POR ÁREA ATP 2009-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El área de Análisis Legal es la que tiene una mayor demanda por asesorías parlamentarias durante todos los años en estudio, abarcando siempre sobre un 30% de la demanda de la sección ATP desde el año 2009 al 2014. Esto tiene sentido ya que se busca transversalidad en el producto ofrecido, donde la temática legal es muy recurrente.

En general todos los años han tenido una distribución parecida en cuanto a porcentaje¹⁵, pero se debe considerar no solo la totalidad de la demanda, sino también la cantidad de investigadores de cada área. Con esto en consideración, para el año 2014 se tiene que el área de Análisis Legal realizó la mayor cantidad de productos per cápita alcanzando 54 productos y entregas.¹⁶

¹⁵ Anexo H: Detalle distribución demanda Productos ATP 2009-2014

¹⁶ Para el cálculo se considera el total de investigadores contratados dentro del año.

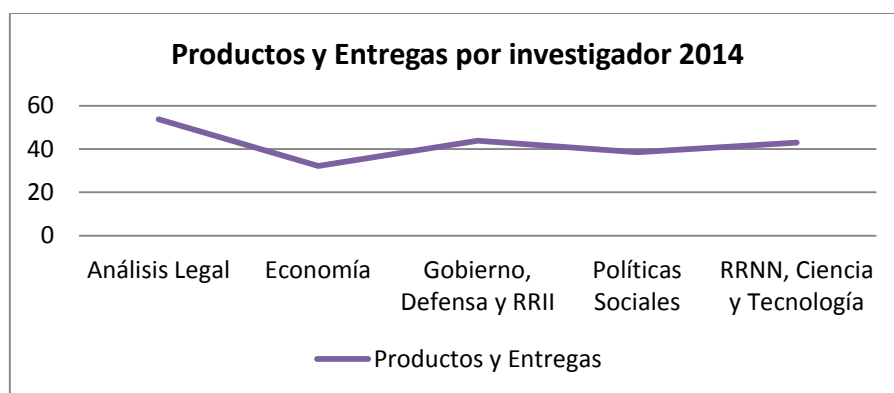


FIGURA 12: PRODUCTOS Y ENTREGAS PER CÁPITA ATP 2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Estacionalidad

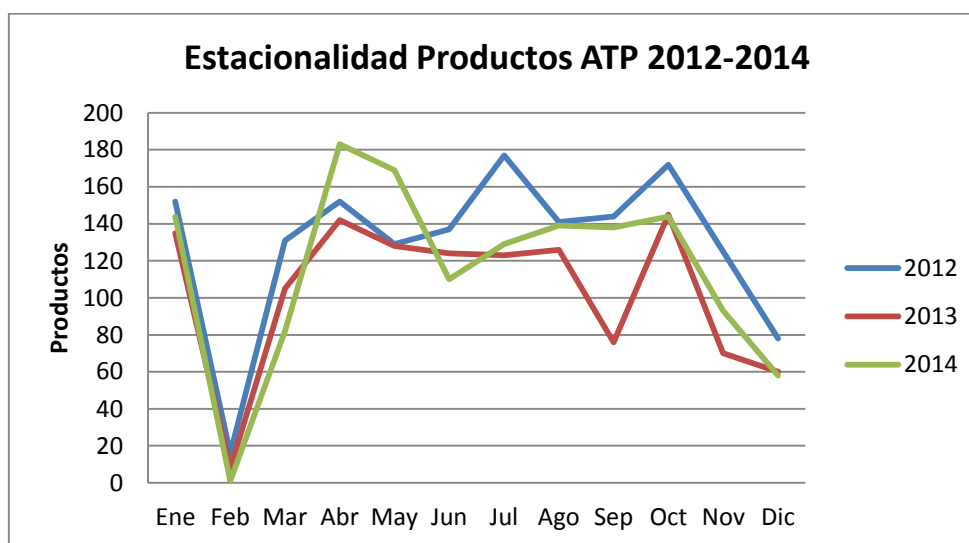


FIGURA 13: ESTACIONALIDAD PRODUCTOS ATP 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Revisando la cantidad de demanda de la sección ATP durante los años 2012, 2013 y 2014 se puede apreciar una estacionalidad en algunos meses para el conjunto de las áreas temáticas¹⁷. Algunas de estas estacionalidades pueden ser causa de un evento específico, sin embargo parece ser que existe una tendencia clara en algunos meses. La demanda de asesoría técnica parlamentaria está sujeta a los intereses de los parlamentarios, por lo que si hay un acontecimiento a nivel nacional que requiera una rápida respuesta del Poder Legislativo, podría existir un alza en la demanda para ATP. Sin embargo, esto es exógeno y puede variar de un mes a otro dependiendo del impacto que genere a nivel de país el tema a abordar.

Los años con menor demanda corresponden al mes de Febrero, donde el conjunto de la comunidad parlamentaria tiene sus vacaciones correspondientes. En el resto del año se observa un ciclo parejo, donde el mes de Noviembre y Diciembre presentan una baja en comparación al resto del año. Es importante incluir un periodo de tiempo tal que se puedan comparar diferentes años de un mismo gobierno con otro, ya que pueden encontrarse mayores tendencias en la demanda.

¹⁷ Se puede observar el detalle de las estacionalidades para cada área temática en el Anexo I.

Tipo de Producto

La sección de Asesoría Técnica Parlamentaria ofrece 2 tipos de producto en general:

Producto tipo **Análisis**, que incluye:

- Análisis Descriptivo
- Análisis Descriptivo y Evaluativo
- Análisis Descriptivo y Prospectivo
- Análisis Descriptivo, Evaluativo y Prospectivo
- Análisis Evaluativo, Análisis Evaluativo y Prospectivo
- Análisis Prospectivo
- Texto Guiado¹⁸

Producto tipo **Referencia**, que incluye:

- Referencia Especializada
- Referencia Especializada Legislativa
- Referencia General
- Referencia General Legislativa

La distribución de la demanda de ATP entre estos dos tipos de productos durante los años 2012-2014 muestra una concentración de productos tipo Análisis, donde el 2014 representó un 78% del total.

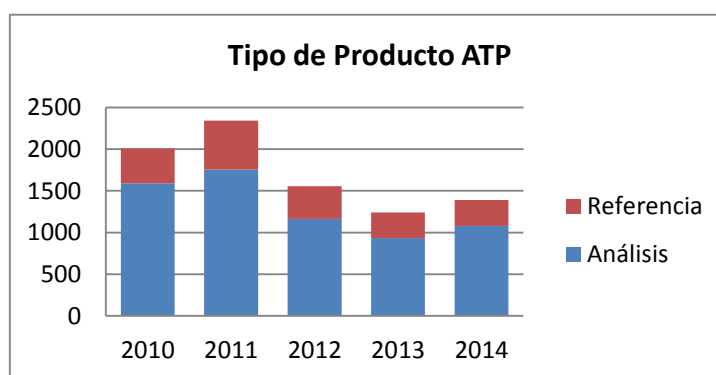


FIGURA 14: DISTRIBUCIÓN TIPO DE PRODUCTO ATP 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Tipo de Demanda

La sección ATP tiene como foco principal la entrega de asesorías parlamentarias en apoyo de la función legislativa, por lo que es importante considerar cuántos productos se demandan para los proyectos de ley. Separando la demanda entre individual y de comisión, se tiene la siguiente distribución:

¹⁸ Su denominación cambia a “Argumentación”

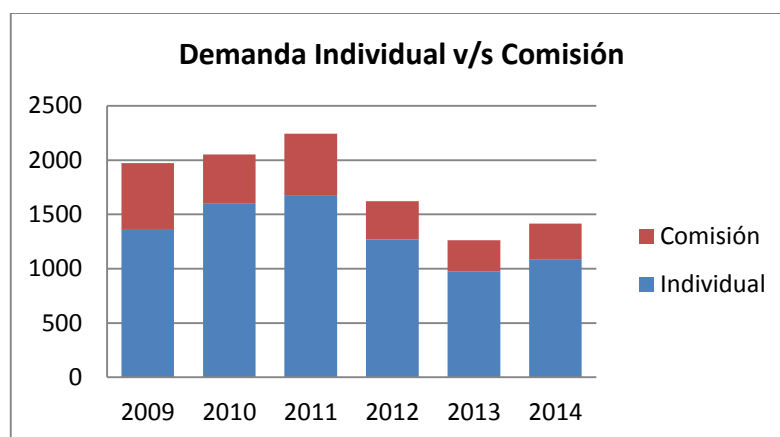


FIGURA 15: DEMANDA INDIVIDUAL V/S COMISIÓN 2009-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En el caso de la demanda individual, se consideran las solicitudes de: Senadores, Diputados, Bancadas / Comités y Funcionarios Congreso.

En el caso de la demanda comisión se consideran las solicitudes de: comisiones Cámara, comisiones Senado y Todos los parlamentarios.

Se observa en la Figura 15 que existe una concentración de servicios entregados a Demanda Individual, a pesar que la sección de Asesoría Técnica Parlamentaria tiene como prioridad contribuir a las comisiones legislativas.

Demanda por Origen

Respecto al origen de la demanda de productos de asesoría, se tiene que la mayoría proviene desde la Cámara. Sin embargo es importante recordar que la cantidad de requirentes de ambas cámaras es diferente, donde al observar la demanda per cápita de los parlamentarios la mayoría proviene del Senado¹⁹.

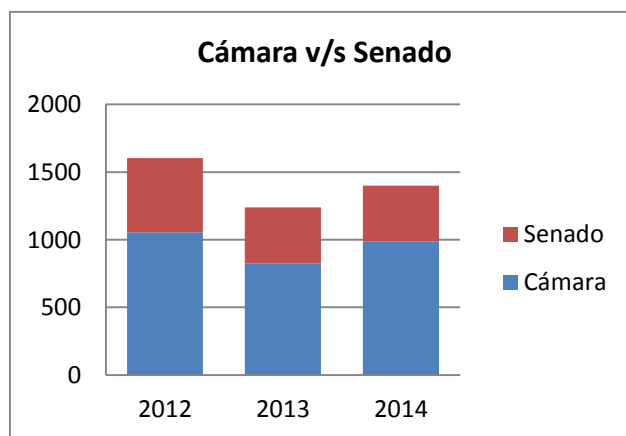


FIGURA 16: ORIGEN DEMANDA TOTAL ATP 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

¹⁹ Anexo J: Detalle origen de demanda ATP 2012-2014

Demanda por Partido Político

Otra manera de medir el origen de la demanda es hacerlo por partido político. En el caso de la Asesoría Técnica Parlamentaria, la mayor concentración de la demanda proviene del Partido por la Democracia, Partido Demócrata Cristiano y Unión Demócrata Independiente, donde estos tres concentran alrededor de 57% para el año 2014²⁰.

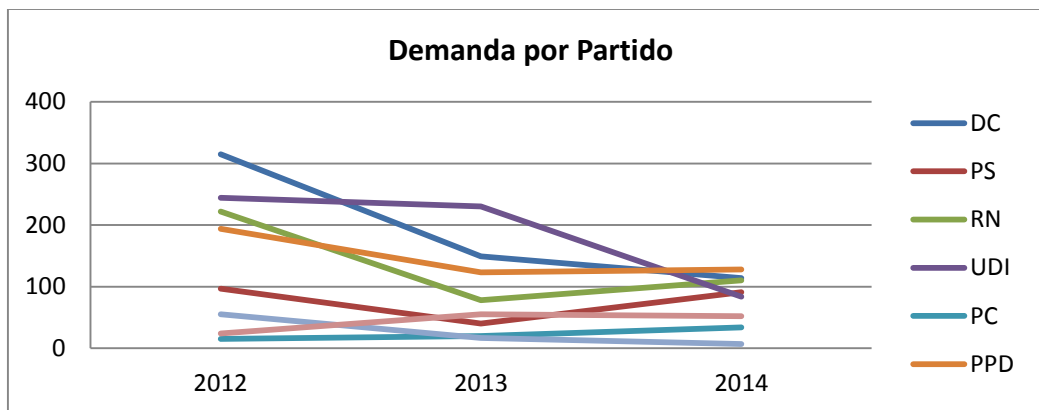


FIGURA 17: DEMANDA POR PARTIDO ATP 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Tiempos de respuesta

El sistema SSP permite registrar las fechas en que las solicitudes son ingresadas, las fechas con que el investigador se compromete a entregar una asesoría y las fechas en que se termina el proceso completo al entregar el producto final. De esta manera, se puede obtener una serie de tiempos estimados que sirven para conocer de manera macro la rapidez de respuesta de la sección ATP y la eficiencia al mantener las fechas comprometidas.

Con una base de datos de la demanda ATP de los años 2012, 2013 y 2014, se utiliza una serie de supuestos para disminuir la cantidad de errores manuales al ingresar fechas en el sistema SSP. Los resultados y supuestos se detallan a continuación:

Supuestos

No se usa la información de solicitudes con las siguientes características:

1. Solicitudes con fecha recepción, fecha comprometida o fecha entrega igual a 01/01/1990.
2. Solicitudes con fecha comprometida anterior a la fecha de recepción.
3. Solicitudes con una fecha de entrega significativamente menor de la fecha comprometida. Esto es superior a 2 semanas.
4. Solicitudes con fecha de entrega muy posterior a la fecha de recepción, y que además la primera sea cercana a fin de mes.
5. Solicitudes con fecha de recepción y fecha de entrega iguales, pero con fecha comprometida diferente.

²⁰ Anexo K: Detalle distribución demanda por partido político ATP 2012-2014

6. Solicitudes con fecha de respuesta superior a 30 días desde la fecha de ingreso.
7. Solicitudes con fecha comprometida superior a 30 días desde la fecha de ingreso.

Los supuestos anteriores se usaron en base a la información obtenida de entrevistas con personas que participan activamente durante todo el proceso. De esta información se extrae que el ingreso de las solicitudes no siempre se realiza en el momento en que una solicitud llega, incluso a veces se hace de manera posterior a que la asesoría parlamentaria es entregada. Este hecho genera una base de datos poco fidedigna en cuanto a fechas de ingreso, por lo que se usan los supuestos anteriores para disminuir los errores de ingreso manuales de este tipo. Por otro lado es poco común que la fecha comprometida en responder una solicitud supere los 30 días, lo cual sucede solo en casos muy puntuales. Según la experiencia de investigadores de la sección ATP, un tiempo promedio de respuesta estimada es de 2 semanas en general.

De esta manera, la demanda total de productos disminuye según se muestra a continuación:

Año	Cantidad Real	Cantidad Supuestos	Porcentaje usado
2012	1554	1158	75%
2013	1242	880	71%
2014	1390	991	71%

TABLA 6: ETAPAS PROCESO DEMANDA ATP. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Considerando la cantidad de productos bajo los supuestos anteriormente expuestos, se calculan tiempos de respuesta, tiempos comprometidos y tiempos de retrasos de la sección ATP para los años 2012, 2013 y 2014.

- a) Tiempos de respuesta: Para obtener los tiempos de respuesta se compara la fecha de recepción de un pedido con la fecha de entrega del mismo.

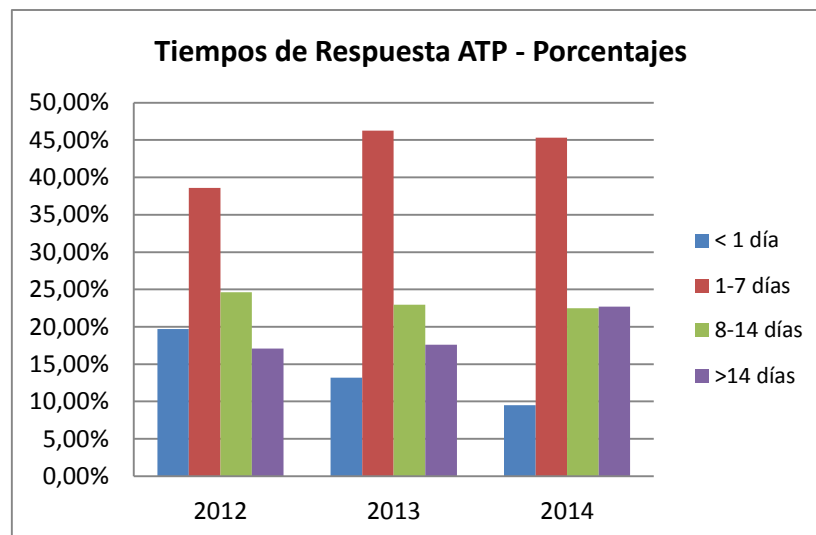


FIGURA 18: TIEMPOS DE RESPUESTA ATP 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se observa que en promedio, aproximadamente el 67% de las solicitudes se responden dentro de 2 semanas desde la fecha de ingreso.

- b) Los tiempos comprometidos se calculan en base a la fecha de recepción del pedido y la fecha en que el investigador se compromete a entregar la asesoría al cliente o usuario.

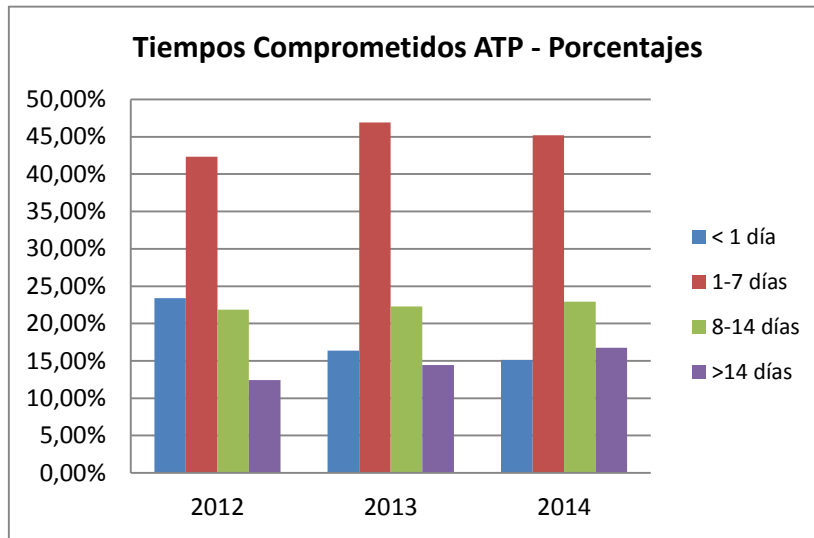


FIGURA 19: TIEMPOS COMPROMETIDOS ATP 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Al igual que en los tiempos de respuesta, los tiempos comprometidos muestran que en promedio el 67% de las solicitudes tienen una fecha comprometida de 2 semanas de ejecución.

- c) Los retrasos se calculan comparando la fecha en que el investigador se compromete a entregar la asesoría, con la fecha en que se entrega finalmente.

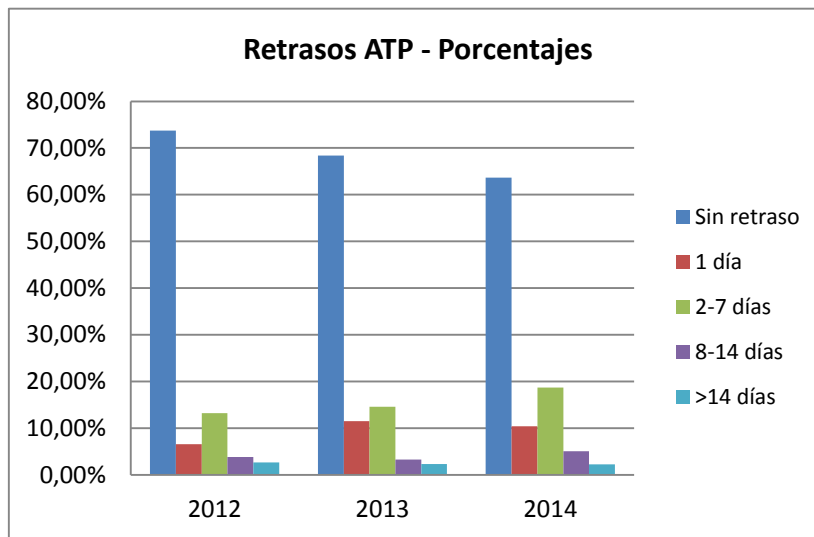


FIGURA 20: RETRASOS ATP 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se observa que en promedio, un 69% de las solicitudes no tienen un retraso de entrega, es decir que se entregan antes o hasta la fecha comprometida. El promedio llega hasta un 78% cuando se considera hasta un retraso leve de un día, y aumenta a un promedio aproximado del 94% de las solicitudes con hasta un retraso de 7 días. Los últimos dos porcentajes incluyen las entregas sin retrasos.

Para mayor detalle sobre tiempos de respuesta, se puede observar el Anexo L.

4.4.1 Análisis de Demanda

De la información anterior se pueden tener diversas consideraciones respecto a la demanda de la Biblioteca del Congreso Nacional, y en específico de la demanda de la sección ATP. Sin embargo se debe tener presente que el seguimiento de pedidos de la Biblioteca se ha realizado solo durante los últimos años y que además puede tener algunos errores manuales de ingreso, tales como: digitación de fechas incorrectas, pedidos no ingresados, clasificación de solicitudes incorrecta, entre otras. A esto se suma que la heterogeneidad de los productos elaborados no permite una simple comparación respecto a cantidades, ya que la profundidad de análisis puede variar mucho de una solicitud a otra, requiriendo mayor cantidad de recursos en algunos casos e incluso un mayor tiempo de respuesta.

A pesar de lo anterior se debe tomar como base la situación actual, por lo que un estudio estadístico como el anterior permite observar un mapa general acerca de cómo ha funcionado la demanda de la comunidad parlamentaria en los últimos años. Se pueden observar diversos puntos que sirven como referencia para el desarrollo del proyecto.

En primer lugar se tiene que la cantidad de productos elaborados ha disminuido durante los últimos años, dando mayor énfasis a la calidad del servicio otorgado sobre la cantidad. Esto último se puede observar ante el aumento de la cantidad de tareas que realiza la sección ATP, las cuales responden a la demanda interna de integrantes de la BCN y que pueden ayudar a profundizar los análisis de los servicios de asesoría. Junto con esto, tanto para la Biblioteca como para la sección ATP ha disminuido la oferta y la anticipación de demanda, donde el año 2015 ha comenzado un aumento de esta última en base a la agenda de gobierno actual. El Plan Estratégico de la BCN 2014-2020 muestra la preocupación por fortalecer el trabajo proactivo para anticiparse a futuros escenarios en materias de legislación, por lo que el porcentaje observado de Oferta v/s Demanda debería cambiar en los años siguientes.

Respecto a la clasificación de los productos, la sección ATP tiene un claro foco hacia solicitudes de tipo Análisis, mientras que Gestión del Conocimiento es el principal receptor de las peticiones tipo Referencia. Esta distribución permite que cada sección tenga un enfoque a un tipo de producto dado y exista una estrecha cooperación de trabajo para una mejor gestión de la demanda dentro de la biblioteca. Además, los productos tipo Análisis tienden a requerir mayor tiempo de elaboración que los de Referencia, sin dejar de lado que en ambos casos existe complejidad y se utilizan recursos humanos altamente profesionalizados para llevarlos a cabo. A pesar de esto la sección ATP concentra cerca de un 50% de la demanda total de la BCN, por lo que se debe tener en cuenta la cantidad de personal de esta área respecto a otras que también respondan a la demanda.

En relación al tipo de demanda que más responde la sección ATP, se tiene que casi dos tercios de los productos elaborados durante los años en estudio van destinados a demanda individual. No obstante se ha declarado que la prioridad es el trabajo con comisiones, con el fin de apoyar la función legislativa de los parlamentarios, por lo que el porcentaje del trabajo dedicado a esto parece ser bajo. Hay que señalar de todas maneras que no es del todo correcto considerar que la demanda de comisión es la única que tiene como fin el apoyo legislativo, ya que también existe demanda individual que busca el estudio y desarrollo de leyes. Sin embargo es difícil clasificar la demanda individual según la función que busca apoyar el requirente, ya que el uso que dan los parlamentarios a los servicios de asesorías puede ser muy diverso dentro de sus funciones.

Un punto relevante de estudio en este trabajo se basa en observar la estacionalidad de la demanda, ya que eventualmente esto podría permitir conocer las reacciones de los parlamentarios dependiendo del año y mes en el que se encuentren. Lamentablemente la cantidad de años que se tienen del registro de la demanda es reducida, donde lo más apropiado sería poder comparar años de diferentes gobiernos para encontrar realmente estacionalidades más fiables y marcadas. Por ejemplo, de la estadística obtenida se tiene que el año 2013 presenta una baja de demanda respecto a los otros años de estudio. Esto podría haberse generado por ser año electoral ya que los parlamentarios pueden inclinarse a tener otro tipo de preocupaciones además del desarrollo de leyes, enfocándose más en temas políticos relacionados con el año electoral.

Se puede notar también que las respuestas a las solicitudes suele ser rápida, con un promedio de 2 semanas de elaboración. Esto tiene sentido al considerar que las peticiones relacionadas con comisiones se piden entre una a dos semanas de anticipación, con el fin de poder utilizar la información en las siguientes sesiones, las cuales se realizan durante las 3 primeras semanas de cada mes. Los retrasos de un día pueden incluso deberse a negociaciones con los parlamentarios por dar prioridad a otros trabajos, por lo que en general se puede decir que la elaboración de los pedidos es expedita y los productos se desarrollan en su mayoría dentro del plazo establecido.

La cantidad de productos elaborados per cápita por área es solo una estadística que muestra la proporción de pedidos respecto a cantidad de personal. Nuevamente se debe tener en consideración la heterogeneidad de los productos, pero una estadística así permitiría ver a futuro la necesidad de ingresar personal a un área en específico cuando este indicador aumente considerablemente en comparación con años anteriores.

Finalmente, a pesar de la existencia de la información analizada con anterioridad no existen actualmente indicadores de gestión que permitan observar el correcto funcionamiento del proceso actual de recepción, elaboración y entrega de servicios de asesoría. Por un lado la complejidad de los productos ofrecidos no permite una fácil estandarización de indicadores que muestren a cabalidad cómo se está gestionando la demanda, pero una falta de estos tampoco permite mejorar y evaluar en base a lo que se tiene hoy.

CAPÍTULO 5: MODELO PREDICCIÓN DEMANDA

Como se ha detallado en este trabajo, la demanda de la BCN es exógena y muy variable, abarcando una amplia gama de materias. Los investigadores deben estar preparados para responder solicitudes ante un alza de la demanda, lo que provoca una fuerte carga laboral en ellos. Es deseable poder anteponerse a algunas materias a ser tratadas durante los próximos años con el fin de equiparar cargas durante los meses con menor y mayor demanda. Por tanto, el trabajo a desarrollar como anticipación de demanda puede ser muy beneficiado a través de un modelo predictivo que al menos pueda capturar parte de la demanda actual.

Con un modelo descriptivo de la demanda de la sección ATP, se pueden tener en consideración múltiples variables. Sin embargo se debe tener en cuenta la limitante de contar con un registro de las solicitudes acotado a solo un par de años.

5.1 Tratamiento de datos

Los datos sobre la demanda histórica de la BCN fueron obtenidos gracias a informes estadísticos anuales y a la Unidad de Gestión a través del registro del sistema SSP, FAU y Manager. Esta base de datos cuenta con información acerca de las solicitudes que fueron respondidas por la BCN durante los años 2012-2014, donde se rescatan datos específicos de la sección ATP. Gracias al estudio estadístico del capítulo 4 que muestra cómo se comporta la demanda en diferentes niveles, se procede a intentar estudiar el comportamiento de esta en función del tiempo. Una de las dificultades de modelar la demanda recae en que la información obtenida es acotada, ya que el sistema de registro SSP ha comenzado hace pocos años y los informes estadísticos de años anteriores no muestran la información de manera tan detallada.

De manera complementaria se tiene la hipótesis de que la demanda está fuertemente relacionada con la cantidad de proyectos de ley que son tratados en la Sala por diputados y senadores, así como también con la cantidad de sesiones de comisión que se realizan. Esta información se obtiene desde la página web de la Cámara de Diputados y desde la página web del Senado, donde gracias a los resúmenes estadísticos se puede desglosar la cantidad de proyectos de ley por mes y por año. No se agregan más variables que puedan influenciar la cantidad de demanda ya que los documentos estadísticos obtenidos no cuentan con un nivel de desagregación mayor.

Respecto a esta nueva información se tiene lo siguiente:

	Sesiones Sala por año					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cámara	128	129	142	131	126	126
Senado	90	92	100	101	96	89

TABLA 7: SESIONES SALA POR AÑO. FUENTE: ESTADÍSTICAS CÁMARA Y SENADO.

Las sesiones en sala permiten el debate de la elaboración de leyes, momento en el cuál los parlamentarios pueden solicitar nuevos pedidos si es que surgen dudas que quieran clarificar con ayuda de la biblioteca. Se observa una cantidad casi constante, con una leve baja en los años de estudio 2012-2014.

	Sesiones Comisiones por año					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cámara	952	2046	1162	1116	1017	902
Senado	529	479	564	563	490	553

TABLA 8: SESIONES COMISIONES POR AÑO. FUENTE: ESTADÍSTICA CÁMARA Y SENADO.

Las sesiones de comisión trabajan directamente con el estudio detallado de leyes, momento en el cual los parlamentarios pueden solicitar nuevos pedidos si surgen dudas específicas de alguna materia a tratar. Se observa una cantidad de sesiones comisión casi constante, con una leve baja en el caso de la Cámara de Diputados.

Respecto a la cantidad de proyectos de ley que son tratados en el Congreso, se espera que esta información también tenga relación con la demanda que recibe la sección ATP ya que afecta directamente a la necesidad de información de los parlamentarios. Lamentablemente no se puede recopilar la información sobre proyectos de ley que son tratados en el Congreso debido a la complejidad para verificar las fechas exactas de ingresos y términos de las mismas.

De acuerdo a la información que se puede obtener en la página del Senado²¹, los estados de las leyes se clasifican en: Publicadas, En tramitación, Archivadas, Rechazadas, Inconstitucionales e Inadmisibles. Cuando un proyecto de ley termina, la fecha que queda registrada es la Fecha de Ingreso de la ley, por lo que la información obtenida corresponde a esta. A continuación se presenta información sobre proyectos de ley ingresados en el Congreso durante el periodo de años 2009-2014:

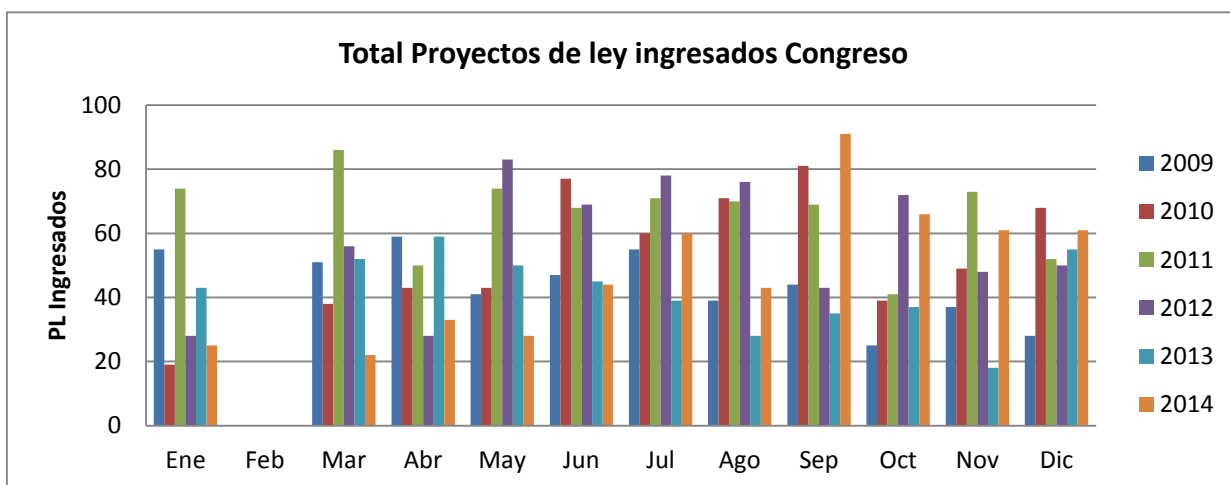


FIGURA 21: TOTAL PROYECTOS DE LEY INGRESADOS. FUENTE: ESTADÍSTICAS CÁMARA Y SENADO.

Cabe destacar que los proyectos de ley pueden clasificarse según la cámara de origen y según iniciativa. Esta información se puede observar con mayor detalle en el Anexo M.

Luego de obtener la información sobre cantidad de sesiones realizadas y proyectos de ley ingresados al Congreso, se procede a desglosar la demanda histórica en función del tiempo.

²¹ Trámites de Proyectos. <http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php>

Posteriormente se analizan diferentes posibilidades de modelos utilizando un conjunto de variables que pueden influenciar la demanda de servicios de asesoría. Estas variables independientes explicativas permiten ajustar la demanda, a fin de estimar aquel modelo que mejor se ajuste a la situación. Las variables a utilizar se explican a continuación:

Variable	Descripción
D_t^i	Cantidad de solicitudes demandadas en la sección ATP en el mes t durante el año i
ENE	Variable dummy que toma el valor de 1 para el mes de enero y 0 para el resto
FEB	Variable dummy que toma el valor de 1 para el mes de febrero y 0 para el resto
MAR	Variable dummy que toma el valor de 1 para el mes de marzo y 0 para el resto
ABR	Variable dummy que toma el valor de 1 para el mes de abril y 0 para el resto
MAY	Variable dummy que toma el valor de 1 para el mes de mayo y 0 para el resto
JUN	Variable dummy que toma el valor de 1 para el mes de junio y 0 para el resto
JUL	Variable dummy que toma el valor de 1 para el mes de julio y 0 para el resto
AGO	Variable dummy que toma el valor de 1 para el mes de agosto y 0 para el resto
SEP	Variable dummy que toma el valor de 1 para el mes de septiembre y 0 para el resto
OCT	Variable dummy que toma el valor de 1 para el mes de octubre y 0 para el resto
NOV	Variable dummy que toma el valor de 1 para el mes de noviembre y 0 para el resto
DIC	Variable dummy que toma el valor de 1 para el mes de diciembre y 0 para el resto
PL_t^i	Cantidad de proyectos de ley ingresados en el mes t durante el año i
SS_t^i	Cantidad de sesiones Sala realizadas en el mes t durante el año i
SC_t^i	Cantidad de sesiones de comisión realizadas en el mes t durante el año i
$AÑO_{2012}$	Variable dummy que toma el valor de 1 para el año 2012 y 0 para el resto
$AÑO_{2013}$	Variable dummy que toma el valor de 1 para el año 2013 y 0 para el resto

$AÑO_{2014}$	Variable dummy que toma el valor de 1 para el año 2014 y 0 para el resto
$AREA_{RRNN}$	Variable dummy que toma el valor de 1 cuando la demanda llega al área RRNN., Ciencia y Tecnología.
$AREA_{PS}$	Variable dummy que toma el valor de 1 cuando la demanda llega al área Políticas Sociales
$AREA_{AL}$	Variable dummy que toma el valor de 1 cuando la demanda llega al área Análisis Legal
$AREA_{GOB}$	Variable dummy que toma el valor de 1 cuando la demanda llega al área Gobierno, Defensa y RRII.
$AREA_{ECO}$	Variable dummy que toma el valor de 1 cuando la demanda llega al área Economía

TABLA 9: DEFINICIÓN DE VARIABLES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Con las variables a considerar ya definidas se procede a especificar el modelo y a realizar regresiones múltiples con el programa Stata, para analizar la influencia de las variables en la demanda de ATP.

5.2 Especificación del modelo y Modelamiento de datos

Dada la dificultad por conocer causalidades que signifiquen un aumento o disminución de la demanda de asesorías parlamentarias, se utiliza el Método de Regresión Múltiple para observar la relación de la demanda con las distintas variables observadas ya descritas. La elección de este modelo es debido a la simplicidad de análisis que puede ofrecer además de que es un método comúnmente utilizado para la realización de pronósticos en base a series de tiempo. También ocurre que los modelos de regresión múltiple permiten el uso de variables dummies.

Para conocer la influencia de una serie de variables observables gracias al análisis estadístico realizado, se utilizan modelos de regresión múltiple para distintas variables. Se acepta que un modelo es significativo cuando el *p-value* es menor que 0,05 y que tiene buen ajuste con un R^2 cercano a 1.

Considerando la estacionalidad mensual de la demanda, cantidad de proyectos de ley ingresados, cantidad de sesiones en sala se tiene el modelo de regresión múltiple de la siguiente forma:

$$D_t^{ATP} = PL_t^i + SS_t^i + \beta_1 ENE + \beta_2 FEB \dots + \beta_{12} DIC + \beta_{2012} AÑO_{2012} + \dots + \beta_{2014} AÑO_{2014}$$

En este caso no se utiliza la información obtenida de la demanda histórica que permite desglosar la demanda según área temática, ya que la cantidad de proyectos de ley ingresados y la cantidad de sesiones no pueden separarse según materia. Tampoco se incluye las sesiones de comisión, ya que estas no pueden desglosarse según mes en la que se realizan. Si esto fuera posible se podría incluir una mayor cantidad de parámetros, lo cual es principalmente una de las dificultades de la realización de este modelo.

Los resultados obtenidos para este modelamiento son:

. mvreg demandatotal = pl ss ene mar abr may jun jul ago sep oct nov dic ao2012 ao2013

Equation	Obs	Parms	RMSE	"R-sq"	F	P
demandatotal	36	16	18.1043	0.9095	13.40183	0.0000

demandatotal	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
pl	.0566435	.2474641	0.23	0.821	-.4595575 .5728445
ss	.6732611	1.311263	0.51	0.613	-2.061985 3.408508
ene	118.0357	30.45472	3.88	0.001	54.5083 181.5632
mar	83.31784	24.41885	3.41	0.003	32.38102 134.2547
abr	132.9159	29.94895	4.44	0.000	70.44351 195.3883
may	117.1616	26.43244	4.43	0.000	62.02447 172.2987
jun	100.007	24.91721	4.01	0.001	48.03059 151.9834
jul	117.6351	26.70943	4.40	0.000	61.92017 173.35
ago	110.9837	26.18839	4.24	0.000	56.35565 165.6117
sep	96.81249	23.28921	4.16	0.000	48.23204 145.3929
oct	128.1151	27.01843	4.74	0.000	71.75562 184.4745
nov	66.41745	35.38691	1.88	0.075	-7.39835 140.2332
dic	43.09355	23.00998	1.87	0.076	-4.90442 91.09152
ao2012	12.25501	7.614664	1.61	0.123	-3.628898 28.13892
ao2013	-12.38149	7.664752	-1.62	0.122	-28.36988 3.606905
_cons	8.375492	11.31799	0.74	0.468	-15.23342 31.9844

FIGURA 22: RESULTADOS STATA MODELO 1. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se observa que no hay significancia para los coeficientes de las variables proyectos de ley y sesiones sala. Tampoco existe significancia para los meses de noviembre y diciembre, ni para los años en estudio. Sin embargo el valor R^2 de 0,9095 se considera un nivel de ajuste bueno.

Para observar otras posibilidades de modelamiento con estas mismas variables, ver Anexo N.

El modelamiento anterior considera solo 36 observaciones, por lo que se estima conveniente realizar otro modelamiento con un mayor número de observaciones. Esto puede motivar también que al tener pocos datos no se pueda realizar un modelamiento óptimo, dado que los resultados sugieren que las variables Proyectos de Ley Ingresados al Congreso y Sesiones en Sala no influyen en gran medida la demanda de la sección ATP. Esto tiene sentido al considerar que gran parte de la demanda de la sección no proviene de comisión sino que de solicitudes individuales de los parlamentarios. También se observa que los meses de noviembre y diciembre no presentan una buena aproximación de la situación actual, siendo ambos parámetros sujetos a mucha variabilidad.

Para aumentar la cantidad de observaciones se realiza otro modelo que permita capturar también el desglose de la demanda histórica por área temática de la sección ATP. Esta información permite aumentar el número de parámetros. De esta manera al considerar la estacionalidad mensual de la demanda, la variable anual y la variable área temática se tiene el modelo de regresión múltiple de la siguiente forma:

$$D_t^{ATP} = \beta_1 ENE + \beta_2 FEB \dots + \beta_{12} DIC + AÑO_{2012} + \dots + AÑO_{2014} + AREA_{RRNN} + AREA_{PS} + AREA_{AL} + AREA_{GOB} + AREA_{ECO}$$

En este caso no se utiliza la información obtenida de la estadística de la Cámara de Diputados y Senado que entrega información de proyectos de ley ingresados y sesiones sala. Esto por motivo

de que no se puede desglosar dicha información dependiendo del área temática que se haga cargo de satisfacer esa demanda.

Los resultados obtenidos para este modelamiento son:

```
. mvreg demandatotal = ene mar abr may jun jul ago sep oct nov dic ps gob al eco ao2012 ao2013
```

Equation	Obs	Parms	RMSE	"R-sq"	F	P
demandatotal	180	18	9.927605	0.6904	21.24967	0.0000

demandatotal	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
ene	28	3.625049	7.72	0.000	20.84156 35.15844
mar	19.73333	3.625049	5.44	0.000	12.57489 26.89177
abr	31.46667	3.625049	8.68	0.000	24.30823 38.62511
may	27.86667	3.625049	7.69	0.000	20.70823 35.02511
jun	24.26667	3.625049	6.69	0.000	17.10823 31.42511
jul	29.53333	3.625049	8.15	0.000	22.37489 36.69177
ago	26.66667	3.625049	7.36	0.000	19.50823 33.82511
sep	23.73333	3.625049	6.55	0.000	16.57489 30.89177
oct	29.06667	3.625049	8.02	0.000	21.90823 36.22511
nov	18.13333	3.625049	5.00	0.000	10.97489 25.29177
dic	11.8	3.625049	3.26	0.001	4.641559 18.95844
ps	.5277778	2.339959	0.23	0.822	-4.092976 5.148532
gob	1.166667	2.339959	0.50	0.619	-3.454087 5.78742
al	27.83333	2.339959	11.89	0.000	23.21258 32.45409
eco	9.194444	2.339959	3.93	0.000	4.573691 13.8152
ao2012	-3.383333	1.812524	-1.87	0.064	-6.962554 .1958872
ao2013	-7.9	1.812524	-4.36	0.000	-11.47922 -4.320779
_cons	-2.316667	3.139384	-0.74	0.462	-8.516058 3.882725

FIGURA 23: RESULTADOS STATA MODELO 2. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se observa que no hay significancia para los coeficientes de las variables de área de Políticas Sociales, Gobierno, Defensa y RRII., ni para el año 2013. Sin embargo, aunque otras variables son significativas el valor de R^2 disminuye a 0,6904 siendo un ajuste peor que el del modelo anterior.

Para observar otras posibilidades de modelamiento con estas mismas variables, ver Anexo N.

El modelamiento anterior considera 180 observaciones, pero el nivel de ajuste disminuye considerablemente respecto al caso anterior. Esto tiene sentido ya que es muy complejo analizar la influencia que tiene que un área temática acoja demanda, ya que no se tiene una clasificación clara del tipo de demanda que ingresa a cada una de esas áreas. Además las áreas temáticas de Políticas Sociales, Gobierno, Defensa y RRII son las que pueden tener mayor variabilidad en cuanto a las materias a tratar, ya que la demanda que responden está muy sujeta a la coyuntura. En ningún caso se quiere decir que las demás áreas no lo estén, pero por ejemplo para Análisis Legal puede suceder que al ser una materia recurrente en la mayoría de los análisis esté sujeta a una menor variabilidad en cuanto a cantidad de productos solicitados.

Es importante recordar que este modelo de regresión puede capturar sólo un porcentaje pequeño de la demanda, lo que es muy probable al recordar que esta es muy exógena y puede depender de muchas otras variables no estudiadas en este proyecto. La razón principal de no incluir otras posibles variables que influyeran el modelamiento radica en la dificultad de desglosar la información obtenida, la cual además está acotada en un periodo de pocos años de estudio. Algunas ideas que se pueden considerar para incluir más variables son:

- Variables por tipo de cliente: desglosar la información histórica de la demanda dependiendo de si es cliente comisión o individual

- Variables por origen: desglosar la información histórica de la demanda dependiendo del origen de las solicitudes, es decir si provienen de la Cámara de Diputados o del Senado
- Variables por iniciativa: desglosar información de proyectos de ley dependiendo de si ingresaron como moción o mensaje. Hay que recordar que los proyectos de ley ingresados como mensaje tienden a tener una mayor probabilidad de promulgación de ley²², por lo que también puede estar relacionado con aumentar el requerimiento de servicios de asesoría.
- Variables por trámite: desglosar información de proyectos de ley dependiendo del trámite en el que se encuentren.
- Variables por partido político: desglosar la información histórica de la demanda dependiendo del partido político que provenga. Esto puede ayudar también a hacer comparaciones entre información de diferentes gobiernos.
- Variables por comisión: desglosar la información de proyectos de ley y sesiones de comisión por tipo de comisión. Esto en razón de que algunas áreas temáticas pueden tener mayor relación con responder solicitudes de ciertas comisiones (Ejemplo: Recursos Naturales con la comisión de Minería y Energía).

²² Información obtenida de un análisis cuantitativo realizado por la BCN (“Los dilemas del congreso nacional: Representación política, malestar ciudadano y trabajo parlamentario”).

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO

6.1 Metodología del Levantamiento de Procesos

Para realizar un levantamiento de procesos que permita comprender las etapas necesarias para responder solicitudes de asesoría parlamentaria por la sección ATP, se realizan entrevistas con personal del Departamento de Estudios, Extensión y Publicaciones, y el Departamento de Servicios Legislativos y Documentales. Estas entrevistas permiten generar una visión macro del proceso, para luego entrevistar a quienes participan activamente de este con el fin de conocer mayor información y detalles. Esta modelación de la situación actual fue validada por los siguientes cargos:

- Analista de Gestión y Apoyo a la Jefatura
- Jefe Área Asesoría Técnica Parlamentaria
- Referencista Área Gestión del Conocimiento
- Analista Área Gestión

Para el modelamiento de la situación actual se utiliza la herramienta de Flujograma de Información debido a la simplicidad de visualizar las etapas del proceso. Además se tiene como objetivo encontrar los puntos del flujo que permitan una mejora del proceso.

A continuación se presenta en detalle el modelamiento de la situación actual.

6.1.1 Modelamiento del Proceso

De manera general, la sección ATP de la Biblioteca del Congreso Nacional elabora asesorías parlamentarias en diferentes formatos, de acuerdo al requerimiento de las solicitudes que reciban por parte de la comunidad parlamentaria. De esta manera se puede decir que ATP responde solicitudes de asesoría a medida que estas llegan a la Biblioteca, siendo prioridad aquellos pedidos de comisión por sobre los pedidos de clientes o usuarios individuales.

Los pedidos de asesoría que recibe la Biblioteca del Congreso Nacional que van dirigidos a la sección ATP ingresan a la plataforma SSP (Sistema de Seguimiento de Pedidos), la cual permite conocer las fechas de recepción y entrega de los productos. Posteriormente se da una secuencia de etapas que permiten responder a una solicitud.

En general la mayoría de la demanda de ATP se responde en un plazo corto; cerca de un 45% del total se extiende hasta una semana, y un 22% se extiende hasta dos semanas desde que se recibe el pedido. Respecto a los retrasos, la mayoría de los pedidos se responden satisfactoriamente de acuerdo a los tiempos comprometidos con el cliente, y en caso de retraso estos en su mayoría se extienden como máximo una semana²³.

En el gráfico siguiente se puede observar que el proceso completo de recepción, elaboración y entrega de solicitudes de asesorías se realiza en un plazo corto, comparando la cantidad de solicitudes que se reciben con la cantidad de respuestas de asesoría por mes durante el año 2014:

²³ Para mayor detalle sobre los tiempos de respuesta, tiempos comprometidos y retrasos de ATP se puede observar el Anexo L. Los supuestos utilizados son los mismos que en el Capítulo 4.

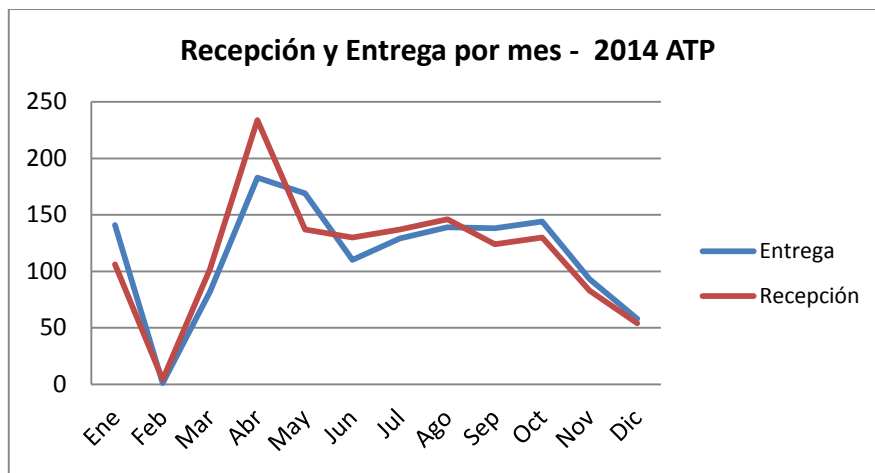


FIGURA 16: DEMANDA POR PARTIDO ATP 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El proceso completo de recepción, elaboración y entrega de asesorías parlamentarias que realiza la sección de ATP se puede describir en una serie de etapas secuenciales mostradas de manera resumida en la figura 17. Para una visualización completa del Flujo de Información de este proceso, ver Anexo Ñ.

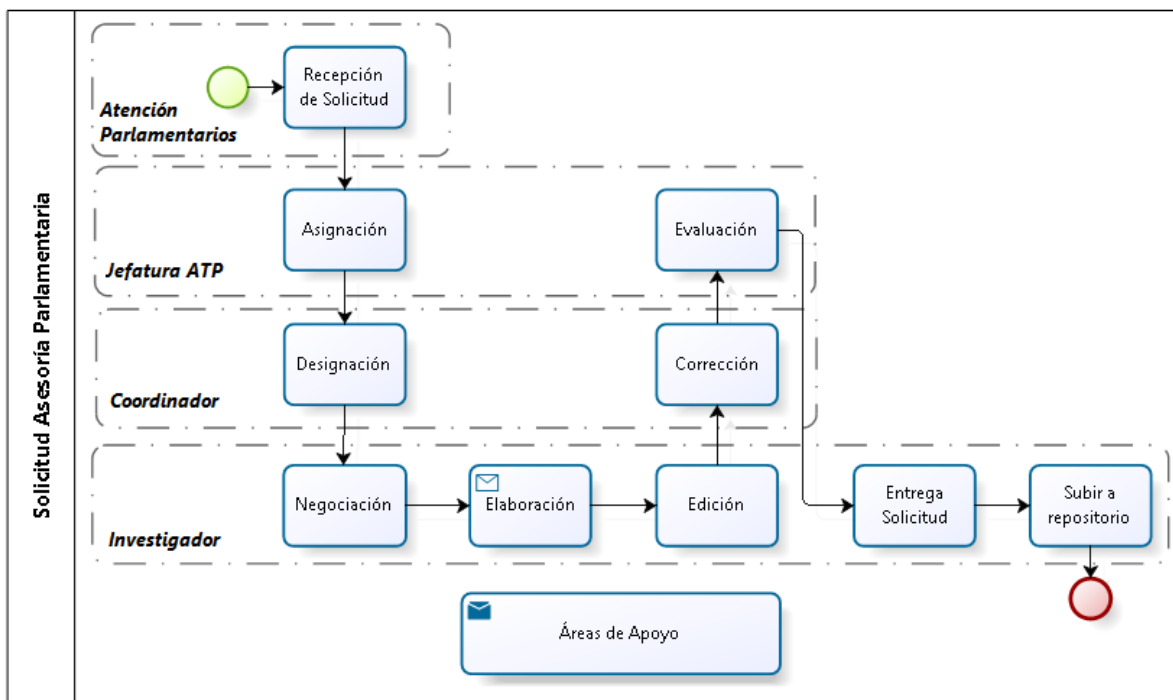


FIGURA 17: ETAPAS PROCESO DEMANDA ATP. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

A continuación se presenta una descripción en detalle de las etapas del proceso completo, junto con una lista de tareas y sus respectivos responsables.

6.2.1 Etapa de Recepción de solicitud

Tareas: Recibir la solicitud, ingresar solicitud a plataforma correspondiente, comunicar a Jefatura ATP.

Responsables: Atención Parlamentarios, Coordinadores, Investigadores, Jefatura ATP.

La Biblioteca del Congreso Nacional entrega todas las facilidades posibles al conjunto de la comunidad parlamentaria al momento de requerir una solicitud. Es por esto que en esta etapa se pueden recibir pedidos de diferentes maneras:

- a. Atención Parlamentarios: Los usuarios, clientes o alguien que represente a quien requiere una asesoría parlamentaria (secretaria bancada, secretaria personal) se comunica directamente con Atención parlamentarios, el cual está ubicado de manera presencial en Valparaíso.

Los pedidos que llegan a Atención Parlamentarios pueden ser mediante 3 vías: correo electrónico, teléfono o presencialmente²⁴. En cualquiera de estos medios de comunicación se deben entregar las características del documento a solicitar, siendo el personal que trabaja en Atención Parlamentarios los encargados de ingresar la solicitud a la plataforma que consideren correspondiente²⁵.

- b. Portal Parlamentario: Si es primera vez que se solicita una asesoría a la Biblioteca del Congreso Nacional y no se posee el e-mail para realizar el pedido, se puede acceder a la página web destinada a la comunidad parlamentaria donde existe una opción de ingreso de pedidos.

El requirente debe ingresar el detalle de los requerimientos de la solicitud en el cuerpo del mensaje, y este e-mail llega a Atención Parlamentarios.

- c. Coordinador: Cuando los usuarios o clientes ya han tenido contacto directo con coordinadores de áreas temáticas, pueden preferir solicitar un documento directamente con ellos. Esto puede ser mediante 3 vías: correo electrónico personal, anexo del teléfono personal o en una conversación de pasillo con el coordinador.
- d. Investigador: De la misma manera en que un usuario o cliente puede comunicarse directamente con un coordinador de área, también puede realizar la solicitud con un investigador con quien ya haya tenido comunicación previa. El pedido se puede realizar mediante correo electrónico personal, anexo del teléfono personal o en una conversación de pasillo con el investigador.
- e. Jefatura ATP: Otra posibilidad de solicitar un pedido puede ser directamente a Jefatura ATP de la misma manera en que ocurre con los coordinadores e investigadores.
- f. Oficio: Los pedidos de comisión se ingresan de manera formal mediante un Oficio, documento firmado por la secretaria de la comisión que llega directamente al Director de

²⁴ El e-mail para solicitar asesoría a la BCN se encuentra en la página de Portal Parlamentario: <http://portalparlamentario.bcn.cl>

²⁵ En Mayo de 2015 la responsabilidad de recibir las solicitudes ya no corresponde a Atención Parlamentarios directamente, ante un cambio de organización interna.

la Biblioteca del Congreso Nacional. Este oficio tiene prioridad sobre las solicitudes individuales ya que corresponde a demanda de comisiones.

Luego de la recepción del pedido por cualquiera de las alternativas anteriormente expuestas, se debe informar a Atención Parlamentarios sobre el pedido para ser ingresado a la plataforma correspondiente; en el caso de las solicitudes de ATP la plataforma es el SSP.

Cuando el pedido es ingresado al sistema SSP, se informa a Jefatura ATP para continuar con la siguiente etapa.

6.2.2 Etapa de Asignación de solicitud

Tareas: Chequear información de la solicitud, definir enfoques, rechazar pedido, asignar a área temática, reasignar.

Responsables: Jefatura ATP

Al recibir el pedido, Jefatura ATP debe chequear la información y los detalles del requerimiento. En caso que se estime que el pedido no corresponde a los servicios que ofrece la sección ATP, Jefatura debe comunicarse con el cliente y explicarle las razones del rechazo de la solicitud.

Si el pedido es aceptado, se definen los enfoques a desarrollar para luego asignar a un área temática según la expertise de sus integrantes. Jefatura se comunica con el coordinador de área que considere más idónea, y en caso de desacuerdo se debe reasignar el pedido.

6.2.3 Etapa de Designación de solicitud

Tareas: Chequear información de la solicitud, rechazar pedido, designar investigador, comunicar a otra área temática.

Responsables: Coordinador de área asignada

Cuando el pedido es asignado a un área temática el coordinador debe chequear la información y analizar si el trabajo a desarrollar corresponde a su equipo de trabajo. En caso que, a su juicio, la solicitud pueda ser desarrollada de manera más idónea por otra área temática, esta se regresa a Jefatura para una reasignación.

Si la solicitud es aceptada en el área temática, el coordinador debe designar al investigador que desarrollará el pedido. Esto se hace basado en dos aspectos fundamentales: la *expertise* del investigador y la carga de trabajo actual que posee.

En general los investigadores poseen una o más *expertise* característicos que permiten al coordinador escoger y designar la solicitud. En caso que la carga laboral actual del investigador sea alta, se escoge a otro investigador que tenga conocimientos en el tema a desarrollar para apoyar la labor de su compañero.

En caso que se requiera mayor transversalidad, es decir mayor análisis complementario de parte de otras áreas temáticas, el coordinador se comunica con sus compañeros de trabajo para apoyar la elaboración de la solicitud.

6.2.4 Etapa de Negociación

Tareas: Comunicarse con cliente, definir detalles, coordinar fecha de entrega.

Responsables: Investigador designado

Cuando el pedido es designado a un investigador, este se comunica con el cliente o usuario que realizó el pedido para obtener mayores especificaciones de la solicitud. De esta manera queda mucho más claro cuáles son los puntos relevantes que se necesitan en el producto final.

Por otro lado el investigador negocia un plazo de entrega dependiendo de las características del pedido y de la urgencia de este. Debe también considerar la carga actual que posee, priorizando siempre aquellos pedidos dirigidos a comisión sobre aquellos que son para demanda individual. De esta manera debe comunicar al cliente un plazo razonable para entregar el pedido que se solicita.

En caso que llegue un pedido de urgencia que pueda obstaculizar el tiempo de entrega de otra solicitud, el investigador debe renegociar los plazos de aquellas que se verán afectadas comunicándose con los requirentes correspondientes.

6.2.5 Etapa de Elaboración

Tareas: Elaborar solicitud en detalle, Elaborar tareas de apoyo.

Responsables: Investigador designado, Área Gestión del Conocimiento, SIIT.

El investigador desarrolla el pedido basado en las características del requerimiento obtenidas tanto del ingreso de la solicitud como de la comunicación previa con el cliente o usuario. Si resulta una asesoría verbal o una respuesta por correo, el proceso se agiliza y termina mucho más rápido, pero en caso de mayor análisis se define el formato del documento a desarrollar.

En caso de urgencia y de un plazo muy corto para desarrollar el pedido, el investigador puede entregar alguna referencia o documento ya existente al cliente mientras realiza la solicitud de manera más detallada.

En esta etapa puede surgir la necesidad de apoyo de otras áreas, tanto de la misma ATP o de otras áreas que apoyan a la sección. Las áreas de apoyo son:

- Gestión del Conocimiento: Entrega información sobre referencias²⁶.
- SIIT: Entrega información y estadísticas territoriales.

Las áreas de apoyo entregan *Tareas* que se adjuntan al producto final o que se utilizan para su elaboración tras análisis complementarios.

6.2.6 Etapa de Edición Par

Tareas: Entregar recomendaciones, corregir.

²⁶ Desde Mayo 2015 Gestión del Conocimiento no entrega apoyo a la sección ATP con referencias, ante un cambio en la estructura organizacional de la Biblioteca.

Responsables: Investigador designado, Investigador de apoyo.

Luego que una solicitud está terminada, el investigador designado se comunica con un compañero de ATP que pueda revisar el producto final. La idea es que se pueda tener mayor seguridad de entregar productos con un estándar alto de calidad, gracias a una mayor perspectiva que se genera cuando alguien ajeno a la elaboración de la solicitud revisa su contenido.

El investigador que revisa el documento, denominado Editor Par, entrega las recomendaciones que considere pertinentes al investigador designado respecto al producto final. Este último debe modificar lo que considere oportuno en base a los comentarios del Editor Par.

Una vez terminada la edición, el producto se envía al coordinador de área.

6.2.7 Etapa de Corrección

Tareas: Entregar recomendaciones, corregir.

Responsables: Investigador designado, Coordinador.

Luego que se han incorporado las sugerencias que entrega el Editor Par, el investigador designado envía el producto al coordinador de área quien también revisa el contenido. Esta etapa también apunta a asegurar un estándar alto de calidad.

El producto regresa al investigador designado con las sugerencias que el coordinador considere necesarias, para luego realizar una segunda edición en caso que se considere necesario.

6.2.8 Etapa de Evaluación

Tareas: Entregar recomendaciones, corregir.

Responsables: Investigador designado, Jefatura ATP.

En caso que el requirente corresponda a una comisión, el investigador designado debe enviar el producto final al área de Jefatura para una tercera revisión. Esta etapa también apunta a asegurar un estándar alto de calidad, siendo esta tercera edición ante la importancia de los servicios ofrecidos a comisiones para el apoyo legislativo.

El producto final se regresa al investigador con las sugerencias que Jefatura considere pertinentes, y debe ser editado en caso que corresponda.

6.2.9 Etapa de Entrega

Tareas: Entregar producto final.

Responsables: Investigador designado, Jefatura ATP.

El investigador que fue designado envía el producto final al requirente. En caso que el ingreso haya sido mediante Oficio, Jefatura también puede ser quien deba enviar el producto final.

6.2.10 Etapa de Carga al Repositorio

Tareas: Cargar producto final al repositorio.

Responsables: Investigador designado.

El proceso no se completa hasta que el investigador que entrega el producto final, lo carga al repositorio de manera independiente a la etapa anterior. Esto permite que futuras asesorías que se requieran puedan basarse en la información de un producto ya elaborado, ahorrando tiempo y apoyando más a la función de los parlamentarios con el uso del Repositorio de la BCN.

Para realizar la carga al repositorio, se deben ingresar palabras claves del producto para facilitar una futura búsqueda del documento²⁷.

6.2 Mapa de procesos

De manera general para la recepción, elaboración y entrega de productos de asesoría se tienen los siguientes procesos que permiten una visualización de un Mapa de Procesos general de la situación:

Procesos Estratégicos

Es un solo proceso que dirige a todos los demás. Pero se distinguen dos principales:

Planificación: La sección ATP trabaja un plan para anticipar a la demanda de algunos temas en específico, lo cual es en un corto plazo y abarca el tiempo en que un proyecto de ley se discute. Esta planificación contempla dirigir el trabajo para ofrecer asesorías parlamentarias que puedan ser útiles para el tema en discusión.

Reuniones de Coordinación: De manera permanente se mantienen reuniones entre Jefatura ATP y los coordinadores con el fin de controlar, organizar, dirigir, facilitar y supervisar el trabajo que se realiza. Estas reuniones facilitan la comunicación con todos los integrantes de la sección y verifica que el plan estratégico se mantenga de acuerdo con las necesidades vigentes.

Por otro lado estas reuniones posibilitan exponer diferentes tipos de mediciones que permitan controlar los servicios de asesoría que entregan, y a su vez retroalimentar sobre diversas situaciones.

Procesos del negocio: Atienden directamente la misión de la organización y se relacionan con los clientes a través de los productos o servicios que presta la misma.

Procesos de Apoyo: Ofrecen diversos servicios a los proceso del negocio. En esta categoría se insertan procesos relacionados con la gestión y administración de personas, proyectos, procesos, mantención, tecnología y otros.

Procesos Operativos

Se resumen las etapas que posee el FI, distinguiendo 3 procesos generales:

²⁷ Desde Mayo 2015 la etapa de carga al repositorio no es responsabilidad de la sección ATP.

Asignación y Designación: Se incluyen las etapas del proceso desde que se recibe un requerimiento de asesoría hasta que se designa a la persona para que lo desarrolle. Este proceso cumple el objetivo de escoger quién entrega el servicio, considerando la expertise del profesional.

Elaboración y Edición: Se incluyen las etapas de elaboración y aquellas que tienen como fin mantener neutralidad política y que los servicios sean de alta calidad. Son 3 las etapas que se enfocan en calidad, donde 1 de ellas se realiza solo para los servicios otorgados a comisiones.

Entrega: Se incluye la vía de entrega de los productos de asesoría, a través de la cual el producto pasa a manos del requirente.

Procesos de Apoyo

SSP: Apoyo tecnológico de la sección ATP que permite un seguimiento de pedidos y deja un registro de las solicitudes.

SIIT: Área de apoyo que entrega datos estadísticos a la sección ATP cuando se requieren datos específicos.

Gestión del Conocimiento: Área de apoyo que entrega datos de referencia a la sección ATP.



FIGURA 24: MAPA PROCESOS DEMANDA ATP. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

6.3 Diagnóstico

Con el fin de comprender cómo funciona la gestión de la demanda de ATP en términos de eficiencia, se realizan entrevistas a una muestra significativa de actores relevantes en el proceso de recepción, elaboración y entrega de productos de asesorías parlamentarias. Por otro lado se quiere conocer la percepción de los requirentes respecto a la forma de solicitar un pedido, la forma de recepción de este y evaluaciones generales del proceso.

En total se realizan 32 entrevistas, cuyo detalle se entrega en la siguiente tabla en cuanto los cargos y áreas donde trabajan las personas entrevistadas, como una muestra general de los principales actores del proceso:

Área	Cargo	Cantidad
ATP	Jefe Área	1
ATP	Coordinador	5
ATP	Investigador	7
Sección Estudios y Extensión	Coordinador	1
Sección Estudios y Extensión	Investigador	1
Jefe Sección Estudios y Extensión	Jefe Departamento	1
Gestión del Conocimiento	Coordinador de Área	1
Gestión del Conocimiento	Referencista	1
Comunidad Parlamentaria	Asesores, Secretarios y Abogados ayudantes	13

TABLA 10: DISTRIBUCIÓN ENTREVISTAS BCN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Cada entrevista fue diseñada dependiendo del cargo de la persona a entrevistar, ya que cada uno de ellos se encuentra en diferentes etapas del proceso.

Por otro lado es importante señalar que para el caso de los integrantes de la comunidad parlamentaria, se busca una muestra representativa de estos ya que son muchos los usuarios y clientes que posee la sección ATP. Al considerar 120 diputados y 38 senados como los principales usuarios de asesorías parlamentarias, de manera simple se escoge como mínimo un 5% para entrevistar a sus asesores. De estos se eligen aquellos que posean perfiles diferentes; asesores de parlamentarios de distintos partidos políticos y con una alta o baja frecuencia de solicitudes al año.

Para el caso de secretarios y abogados ayudantes, se escogen aquellos que participen en comisiones con alta o baja frecuencia de solicitudes de asesoría a la BCN al año. Las entrevistas realizadas se hacen en base a lo explicado anteriormente y a la disponibilidad de tiempo de los entrevistados.

No se realizan entrevistas a parlamentarios ya que el contacto directo es difícil y tienen tiempo escaso para responder a entrevistas. Se opta por entrevistar a sus asesores ya que la comunicación es más directa, y dado que una gran mayoría de los pedidos se gestionan gracias a ellos.

6.3.1 Entrevistas

Para una primera instancia se realiza una ronda de entrevistas a algunos de los actores clave considerados anteriormente, con el fin de conocer el proceso completo de recepción, elaboración y entrega de asesorías parlamentarias, y de qué manera se realiza la gestión en el momento actual. Posteriormente se realiza una segunda ronda de entrevistas, profundizando en las oportunidades de mejora detectadas con anterioridad y evaluando la factibilidad de propuestas de rediseño.²⁸

De la información obtenida a través de las primeras entrevistas, se identifican posibles mejoras en algunas etapas del proceso de demanda. Para el posterior análisis se consideran 7 dimensiones de estudio explicadas a continuación:

²⁸ Anexo O: Primeras Entrevistas y Segundas entrevistas

i. Del proceso de recepción de pedidos

Se considera la forma en que se recibe una solicitud. De la información obtenida se observan algunas oportunidades de mejora:

1) Múltiples vías de comunicación

Con el objetivo de entregar facilidades de comunicación al conjunto de la comunidad parlamentaria, no existe una ventanilla única de ingreso de pedidos. Esto eventualmente puede generar diferentes situaciones:

- a) Si el pedido llega directamente a un investigador, este puede comenzar a desarrollar el pedido e ingresarlo más tarde en la plataforma correspondiente. En caso que otro investigador esté más capacitado para elaborar el producto a juicio de los coordinadores o del jefe de ATP, se realizaría un trabajo de manera innecesaria al volver a designar la solicitud e iniciar el pedido desde cero.
- b) Duplicidad de documentos elaborados. Al existir varias formas de recibir un pedido existe la posibilidad que se desarrolle por un investigador y a su vez se designe a otra área de trabajo de manera paralela. Como la plataforma de ingreso de pedidos permite ver los documentos a elaborar de manera paralela, un coordinador o investigador puede percatarse si esto ocurre o no. Sin embargo se puede estar malgastando tiempo valioso cuando un coordinador no se da cuenta de la situación. También ocurre duplicidad de pedidos al existir diferentes tipos de plataformas para ingresar pedidos, donde un investigador puede estar realizando un pedido muy parecido al que se realizan en otras áreas que utilizan otra plataforma de ingreso de pedidos.
- c) El pedido puede llegar directamente a un investigador, pero el producto puede ser desarrollado por otra persona. En este caso un parlamentario puede preferir tener comunicación con una misma persona al momento de solicitar y recibir el pedido, por lo que puede existir confusión por parte del parlamentario al solicitar el documento a un investigador y recibir el producto final de otro.

2) Desconocimiento de la finalidad de la asesoría

Ante la importancia de las asesorías parlamentarias en diferentes temas de contingencia, no existe un límite acerca de lo que pueden solicitar los parlamentarios. Esto puede generar dudas al elaborar un producto que no está relacionado con la actual agenda legislativa, y que parecieran no tener relación con las funciones de la comunidad parlamentaria. Ha sucedido en ocasiones que un servicio de asesoría elaborado por la BCN y utilizado para apoyar la función legislativa, se le da un uso fuera del control de la BCN y de sus propósitos de transparencia²⁹.

3) Falta de respaldo en documento de servicios

Para acotar el servicio a entregar, la sección ATP posee un documento de servicios que especifica que el trabajo ofrecido se restringe al apoyo de la función legislativa, representativa y de fiscalización del parlamentario. Existe acuerdo con la BCN y las autoridades

²⁹ Noticia “Sancionan a diputada Marta Isasi por mal uso de recursos” es un ejemplo, donde se da a conocer que la legisladora habría recibido un pago de 25 millones de pesos por parte de Corpesca, por un informe sobre la Ley de Pesca elaborada por la BCN. (link: <http://www.24horas.cl/politica/sancionan-a-diputada-marta-isasi-por-mal-uso-de-recursos-987835>)

administrativas del Congreso, donde es crucial la difusión de dicho documento que propone racionalizar la demanda.

ii. Del proceso de asignación y designación del pedido

Se considera la etapa de asignación y designación de los pedidos, las cuales están a cargo de Jefatura y de los coordinadores respectivamente. De la información obtenida se observan algunas oportunidades de mejora:

1) Reasignación de pedidos

La tarea de asignar pedidos recae en Jefatura, quienes en base a las capacidades de los investigadores asignan a un área para cada pedido ingresado. Sin embargo la sección ATP se encuentra dividida por áreas temáticas, y en ocasiones la necesidad de transversalidad para desarrollar un pedido genera dudas acerca de cuál área es la más apta para asignar el pedido, a pesar de que se necesita el trabajo en conjunto de estas. Específicamente el área de Análisis Legal está integrada por abogados, por lo que cualquier documento que necesite un análisis dentro de su *expertise* debe comunicarse con el área a la que es asignada una solicitud.

2) Exceso de demanda

La tarea de designar un pedido recae en los coordinadores del área correspondiente a la cual ingresa un pedido. Esta designación se hace en base a la *expertise* de los investigadores que integran el área temática, pero también se considera la carga de trabajo que se tiene al momento de ingresar la solicitud. Esto genera una disyuntiva cuando hay un exceso de demanda que recae sobre un investigador siendo que de manera paralela otro puede tener una carga mucho menor.

3) Baja demanda

Mientras algunos investigadores poseen una alta demanda por un hecho puntual o de manera permanente, otros tienen una menor demanda ya que las solicitudes respecto a su *expertise* son menores.

4) Profesionales expertos en temas particulares

Algunos profesionales pueden ser expertos en diversos temas, pero algunos lo son en temas más específicos y complejos. Al momento de designar el pedido se debe considerar la *expertise* de los investigadores, pero cuando las competencias son en temas particulares y no hay muchas solicitudes del tema, cuesta equiparar la carga de trabajo con aquellos profesionales que reciben mayor cantidad de trabajo dada su *expertise*.

iii. Del proceso de elaboración del pedido

Se considera la etapa de elaboración, edición, corrección y evaluación de los pedidos. Algunas oportunidades de mejora observadas son:

1) Formato de entrega de asesorías escritas

Existe poca flexibilidad en el formato en que se elaboran las asesorías escritas. Los documentos reciben diferentes nombres no solo por el tipo de contenido de la asesoría, sino también por la extensión de esta; una Minuta es un informe con 3 o menos páginas, y superando ese número se denomina Informe. Esto genera confusiones en los investigadores que intentan restringir la cantidad de páginas del documento, cuando esto no debería ser relevante para ellos.

Dado a lo anterior, hoy existe un formato único que se está implementando de modo progresivo.

2) Urgencia de pedidos

Algunas solicitudes se piden con muy poco tiempo de anticipación, provocando no solo un desajuste respecto al trabajo programado por los investigadores, sino también mayor estrés y carga laboral para los mismos. La importancia de contar con tiempo suficiente para elaborar un servicio de asesoría recae en que estos productos son utilizados con respaldo de la BCN, por lo que el tema calidad es de mucha importancia

iv. Del proceso de entrega del producto terminado

Se considera la etapa final donde el producto debe llegar al solicitante. De la información obtenida se observan algunas oportunidades de mejora:

- 1) Cuando se hace una solicitud de “macro pedidos”, es decir un pedido que incluya varias tareas que se pueden dividir y asignar a diferentes áreas, no existe formalmente una persona que se haga responsable del pedido general. Un parlamentario hace una solicitud que se divide de manera interna en la Biblioteca, y al momento de entregar el producto finalizado no existe un encargado de reunir las tareas completadas y entregarlas una única vez. A pesar que en muchas ocasiones existe un encargado que entrega el producto, los entrevistados han manifestado que en ocasiones al no ser formal esta responsabilidad se han generado confusiones al respecto.

v. De las plataformas utilizadas

Se consideran aquí las 3 plataformas utilizadas por la BCN para ingresar pedidos, específicamente el SSP ya que lo utiliza la sección de ATP. De la información obtenida se observan algunas oportunidades de mejora:

1) Pedidos cancelados

No existe un registro de pedidos que han sido rechazados, ya que cuando esto sucede en ocasiones no alcanzan a ingresar a la plataforma y se pierde la información.

2) Cargar material al Repositorio

Al finalizar un documento, los investigadores deben ingresarlo al repositorio indicando palabras claves y un resumen del trabajo realizado. Este trabajo es más ad hoc con un bibliotecario, además que al no ser prioridad ni parte principal de las funciones de un investigador, esta etapa pasa a segundo plano para ellos y quedan solicitudes pendientes en el sistema de seguimiento al esperar que la etapa se cumpla. Se destaca la complejidad de relevar esta responsabilidad a otra persona ya que son los investigadores quienes desarrollan el trabajo e identifican palabras claves.

3) Diseño del Repositorio

No todos los integrantes de la BCN utilizan la herramienta del Repositorio. Una de las razones señaladas para ello es que el diseño es poco flexible para realizar búsquedas³⁰. No se puede cruzar toda la información que se quiere al momento de buscar algunos temas en específicos, como por ejemplo fecha, materia y autor del documento.

³⁰ Se puede ver en Anexo P el diseño actual del Repositorio.

4) Multiplicidad de plataformas de ingreso de pedidos

Cada plataforma permite ver los trabajos que actualmente se están elaborando por las áreas de trabajo que utilizan la misma plataforma. Las áreas que utilicen el SSP no pueden ver los documentos ingresados a FAU, y viceversa. A pesar que las probabilidades de duplicidad son bajas al ofrecer servicios diferentes, puede darse el caso en la Biblioteca cuando pedidos parecidos son ingresados a diferentes plataformas.

vi. De las estadísticas elaboradas

Se considera aquí las estadísticas que se han elaborado respecto a años anteriores, incluyendo la base de datos histórica de la demanda y oferta de la BCN. De la información obtenida se observan algunas oportunidades de mejora:

- 1) No hay registro de los productos que han sido rechazados, por lo que se está dejando de lado un posible porcentaje de solicitudes insatisfechas. Como anteriormente se menciona, el sistema SSP no registra las solicitudes rechazadas o canceladas que no alcanzan a ser ingresadas. Por lo mismo en la estadística elaborada por la Biblioteca no se toma en consideración estos pedidos que puede incluso significar demanda insatisfecha en algunos casos puntuales, como cuando el pedido no puede ser elaborado ante la falta de un profesional especialista en un tema en específico.
- 2) Puede ser inadecuado contabilizar solo la cantidad de productos elaborados y entregados, sin considerar la cantidad de tareas que componen una solicitud o la duración en que han sido efectuadas. Al comparar distintos periodos se puede observar un aumento o disminución de la demanda e inferir distintas razones para que esto sucediera, sin embargo los productos son muy heterogéneos y compararlos solo por cantidad puede significar dejar de lado estadística relevante.

Además hay múltiple contabilidad al considerar también las Entregas en las estadísticas en la misma cuenta de los Productos, sin registrarlos por separados.

vii. De la comunicación entre áreas

Se considera la manera en que las áreas temáticas de ATP se comunican entre sí, y también como estas se relacionan con las áreas de apoyo. Se consideran algunas oportunidades de mejora:

1) Solicitudes urgentes

Cuando una solicitud ingresa de manera urgente y se designa a un investigador, este debe renegociar las solicitudes que estén en proceso. Sin embargo, al necesitar transversalidad en algunos pedidos pueden requerir el apoyo de otras áreas temáticas o de áreas de apoyo. La gestión para que otros profesionales puedan elaborar Tareas de manera rápida la deben realizar los coordinadores, ya que no existe un proceso automatizado o un protocolo claro.

2) Transversalidad

Un tema recurrente en la sección de ATP es la necesidad de transversalidad en los productos otorgados. Para eso, el trabajo en equipo entre profesionales de diferentes áreas temáticas es crucial, por lo que se requiere mucha coordinación y comunicación entre ellos. En general la sección de ATP posee buenas relaciones entre los profesionales, pero no existe un protocolo claro para realizar trabajos en conjunto cuando los profesionales son de áreas temáticas diferentes.

Respecto a lo conversado con usuarios y clientes, se pueden destacar los siguientes puntos:

- En general los tiempos de respuesta de la sección ATP son rápidos y están dentro del plazo comprometido. Cuando han existido retrasos, estos han sido comunicados a tiempo y se han negociado nuevos plazos de acuerdo a las necesidades de los parlamentarios solicitantes. Solo en un caso puntual se da un caso en que una solicitud no se completó, pero ante la falta de urgencia e insistencia del requirente no fue algo grave.
- La calidad del servicio percibida por los usuarios y clientes es alta, estando satisfechos con el contenido de los análisis e investigaciones. En muchos casos los entrevistados comentan que les gustaría conocer la opinión personal de los profesionales que trabajan entregando servicios de asesoría, dado el conocimiento que tienen sobre ciertos temas. A pesar de esto, los usuarios y clientes conocen la importancia de la neutralidad de la Biblioteca, pero en todas las entrevistas se da cierto énfasis en este punto, explicando que existe un recurso humano altamente profesional que podría hacer incluso más de lo que realiza actualmente
- La mayoría de las respuestas respecto a qué vía de comunicación utilizan para solicitar servicios de asesoría corresponden a correo electrónico o teléfono. En el caso de algunos secretarios, estos se comunican directamente con coordinadores o investigadores ya que estos asisten a algunas comisiones de manera regular y pueden comunicarse de manera más informal.
- Todos los entrevistados comentan acerca de la poca información que tienen respecto a los servicios que ofrecen en la Biblioteca, específicamente desde la sección ATP. A pesar que existe una página web donde se explica los servicios ofrecidos casi ninguno conocía esta información, sino que se han enterado gracias a conversaciones con compañeros de trabajo. Algunos secretarios han comentado acerca de una reunión informativa que tuvieron hace algunos años, la cual no se ha vuelto a repetir.

En relación a este tema la mayoría de los entrevistados comentan que no conocen tampoco el perfil de quienes trabajan en la sección ATP, mostrándose muy interesados en conocer también el tipo de producto que ofrecen.

- Cuando se comenta el uso de un formulario online de pedidos para lograr un mejor respaldo de las solicitudes de asesoría, las respuestas son variadas. La mayoría de los entrevistados comenta que no tendría problemas en utilizar dicho formulario siempre y cuando éste fuera corto y no requiera demasiado tiempo de llenado. Solo un caso está en completo desacuerdo con la idea, y 2 casos están de acuerdo sin comentar sobre la necesidad de que sea un formulario pequeño y de llenado rápido.
- La mayoría de los asesores dice no usar la herramienta de repositorio a la hora de necesitar una información en específico, y prefieren solicitar el servicio directamente con la Biblioteca. La razón principal por no utilizar la herramienta es porque la encuentran complicada, poco flexible y poco llamativa, por lo que les parece mucho más rápido realizar la solicitud por correo o teléfono.
- A pesar que todos comentan que al utilizar servicios de asesoría entregados por la biblioteca dejan en claro la fuente de la información obtenida, esto no es plasmado en papel y pocas veces se estaría registrando. Esto implica una dificultad a la hora de medir el impacto que generan los servicios de asesoría brindados por la biblioteca y en particular por la sección ATP.

- Una sugerencia repetida por parte de los asesores es que les apetecería mantener reuniones con cierta periodicidad con algunos integrantes de la BCN que permita mantener una comunicación más fluida respecto a los temas de interés en la agenda legislativa. Junto con esto algunos señalan que están interesados en recibir información de manera proactiva de parte de la BCN, pero que entienden sobre el límite que tienen con los recursos humanos actuales.

CAPÍTULO 7: REDISEÑO

7.1 Posibles mejoras

Del diagnóstico general y posibles mejoras mencionadas con anterioridad, se barajan algunas medidas para rediseñar el proceso en estudio. A continuación se consideran los 7 ámbitos de estudios propuestos:

i. Del proceso de recepción de pedidos

1) Múltiples vías de comunicación

Existe una alta complejidad ante la posibilidad de tener una ventanilla única de recepción de pedidos, ya que tal como se explica en “Directrices para bibliotecas parlamentarias”:

“La comunidad parlamentaria necesita tener acceso a la investigación y a los servicios de información en diferentes momentos y por distintas razones, además de necesitar a menudo información con urgencia. Con la finalidad de cumplir con estas diferentes necesidades, una biblioteca parlamentaria deberá ofrecer una selección tan variada de los medios de acceso a sus servicios como sea posible” [3]

Es por esto que disminuir la cantidad de vías de comunicación es poco factible y sería un retroceso ante la necesidad de facilitar el acceso de los parlamentarios para solicitar cualquier tipo de servicio que requieran. Sin embargo tampoco existe una ventanilla que permita reunir todas las solicitudes y agregar un filtro considerando la totalidad de la demanda actual de la biblioteca. Como existen diferentes formas de ingreso de pedidos tales como varias plataformas o que los investigadores se comuniquen directamente con la comunidad parlamentaria, los pedidos pueden duplicarse.

Una posible solución puede ser incluir un formulario de pedidos online que deba ser llenado cualquiera sea la forma en que llegue una solicitud. Este formulario podría ser utilizado tanto por usuarios y clientes, como por investigadores, coordinadores o integrantes BCN en general. Según el mismo texto “Directrices para bibliotecas parlamentarias” una manera de responder a solicitudes individuales es un formulario en la página web. Esto permitiría canalizar los mensajes de correo electrónico por un lado, y al fomentar el uso de este formulario se puede llegar incluso a lograr canalizar gran parte del total de pedidos.

Ante la importancia percibida durante las entrevistas de que el formulario online sea corto, preciso y que requiera poco tiempo, se tienen en consideración solo 4 puntos: nombre del requirente, N° boletín en caso que la solicitud esté asociada a un proyecto de ley, detalle del pedido y palabras clave.

Además, con el fin de generar un filtro, se recomienda tener un cargo administrativo que pueda comparar las solicitudes entre sí, enviar los pedidos a las secciones correspondientes para evitar la duplicidad de documentos y, en primera instancia, estimar si el producto puede ser respondido con productos ya elaborados que se encuentren en el repositorio. De esta manera puede disminuir un poco la demanda y no se gastaría tiempo en duplicidad de pedidos.

2) Documento de servicios

La Biblioteca del Congreso Nacional cuenta con un “Documento de Servicios de Asesoría Parlamentaria” donde se da a conocer qué hace y qué no hace. Existe un interés en difundir la información de estos servicios de manera tal que se pueda dar a conocer en detalle a la comunidad parlamentaria cuáles son las posibles solicitudes que puedan realizar. Para esto actualmente se tiene en consideración realizar un folleto informativo que detalle los servicios ofrecidos, el cual sería difundido a la comunidad parlamentaria.

Difundir la información acerca de qué es lo que realiza la biblioteca permite dar un margen a la comunidad parlamentaria acerca del tipo de solicitudes que pueda realizar, siempre estando dentro de la función legislativa, representativa y de fiscalización. Este documento puede permitir además mayor facilidad de respuesta cuando una solicitud no corresponda ser respondida por parte de la sección ATP, ya sea porque no está dentro de las funciones parlamentarias o por otros motivos.

Existe una alta complejidad respecto a este tema, ya que el debate que se da en los parlamentos es sobre una amplia gama de temas relacionados a políticas públicas. Sin embargo, *“es deseable que la biblioteca ponga de manifiesto lo que puede ayudar a los parlamentarios, sino también lo que no puede”*, también *“es importante que la limitación en lo que la biblioteca puede hacer esté recogida en folletos o impresos”* y finalmente *“Es importante que el personal en contacto directo con los usuarios tenga la seguridad de que será apoyado por la dirección en caso de controversias”* [3]

Con todo lo anterior es importante que exista una difusión por parte de la BCN de este documento de servicios, procurando que cada parlamentario nuevo se informe acerca de lo que se ofrece. También debe informarse a asesores y abogados ayudantes que puedan solicitar los servicios, con el fin de tener un respaldo al establecer que todo lo solicitado debe ser necesario en relación con las funciones parlamentarias.

A pesar que este documento de servicios existe, se detalla en el Anexo Q una lista de razones legítimas para las investigaciones junto con algunos ejemplos sobre áreas en que una biblioteca parlamentaria pueda negarse a entregar información.

3) Desconocimiento de la finalidad de la asesoría

Dada la dificultad de conocer el uso que se dará a un servicio de asesoría, se usaría el campo de “N° de boletín” en el formulario de pedidos online para dar este respaldo. Este campo permite además conocer si la solicitud corresponde a demanda individual destinada al apoyo legislativo. Aunque no es una solución que mejore en un 100% la situación actual, si permite avanzar hacia una mayor transparencia junto con la difusión del documento de servicios.

ii. Del proceso de asignación y designación del pedido

1) Reasignación pedidos

Ante una posible confusión al asignar pedidos dada la complejidad del contenido de una solicitud, se tiene como posibilidad crear una instancia colegiada entre las áreas que respondan demanda de la comunidad parlamentaria de manera tal que se pueda llegar a un acuerdo en casos puntuales.

Esta instancia debe contar con al menos un representante del Departamento de Servicios Legislativos y Documentales, uno de la Sección Estudios y uno de la Sección ATP. Los participantes de esta instancia deben consensuar criterios sobre distribución de solicitudes para evitar la reasignación y duplicación de pedidos, y por ende la pérdida de tiempo valioso en la elaboración de servicios de asesoría. Los criterios a considerar deben incluir la *expertise* de los profesionales en cada departamento y sección, la cooperación para la transversalidad y la carga laboral al momento de recibir la solicitud.

Es importante destacar que esta instancia sería solo para casos puntuales en que se requiera una revisión más minuciosa al considerar los detalles de un pedido, lo cual según las entrevistas realizadas no ocurre muy a menudo.

1) Exceso de demanda

La demanda de servicios de asesorías suele ser alta y los recursos son escasos, por lo que en muchas ocasiones se mantiene una alta carga laboral sobre los investigadores. Como posible solución se tienen 2 medidas: aumentar la anticipación de demanda y priorizar la asistencia a algunas sesiones de comisión.

La estadística desarrollada en el presente trabajo muestra que la BCN y en particular la sección ATP tienden a responder a la demanda de manera reactiva, aunque en el plan estratégico se contemple mayor cantidad de trabajo proactivo. Muchos parlamentos han percibido un cambio en la relación entre los trabajos de investigación de reactivo a proactivo en los últimos años, ya que un servicio de investigación eficiente debe contener ambas formas de respuesta. Esto significa que tiene que existir una combinación de elaboración de productos que esté en general siempre disponible para la comunidad parlamentaria (proactiva) y además se debe responder a las peticiones de parlamentarios individuales (reactivos) [3]

Existe una alta complejidad en aumentar la anticipación de demanda. Por un lado los investigadores deben estar al tanto de los antecedentes legislativos previstos para ser debatidos y también de otras políticas que puedan plantearse en debate público. Estos asuntos pueden estar incluidos en la agenda de gobierno, por lo que es importante que al conocer esta información al inicio de cada nueva presidencia se proyecte una línea de trabajo en base a algunos proyectos de ley que van a ser legislados. Esto ocurre dentro de la sección ATP para el año 2015 con la Reforma Laboral y la Reforma Educacional prevista³¹, lo que demuestra la factibilidad de seguir implementado esta medida en los próximos años.

La otra dificultad recae en la limitación de recursos, tanto de personal profesional como de tiempo. A pesar que la sección ATP está compuesta por 38 integrantes existe una amplia gama de temáticas que deben ser abordadas para desarrollar la cantidad de servicios de asesoría demandada, por lo que el recurso tiempo se vuelve escaso. Una manera de aumentar la cantidad de tiempo disponible de los investigadores es la segunda medida planteada: priorizar la asistencia a comisiones. Esta medida resulta compleja ya que asistir a las sesiones de comisión no solo permite una mejor relación con los clientes, sino también proporciona a los investigadores mayor conocimiento de los antecedentes legislativos que están siendo tratados. Sin embargo algunos investigadores han planteado que en ocasiones asisten a las sesiones de comisión sin recibir ninguna solicitud, ocupando parte importante de su tiempo³².

³¹ La sección ATP ha trabajado con las comisiones respectivas para anticipar demanda en ambas temáticas.

³² Las sesiones de comisiones en promedio duran 3 horas y se realizan una vez a la semana, dejando libre la última semana de cada mes al ser semana distrital.

Para tratar de implementar esta medida sin entorpecer la facilidad con que los investigadores puedan acceder a información sobre antecedentes legislativos actuales, se propone subpriorizar algunas comisiones. En otras palabras, de aquellas sesiones de comisión a las que se acude actualmente hay que sopesar el beneficio que trae que un investigador destine horas laborales en asistir frente a dedicar tiempo en la elaboración de productos, e incluso en aumentar la anticipación de demanda.

Se debe tener en cuenta que es importante no exagerar respecto al trabajo reactivo, pero es un buen comienzo aumentar la anticipación de demanda aprovechando los recursos tecnológicos que se han ido desarrollando como apoyo al trabajo actual. Las demás medidas planteadas en este trabajo tienen como beneficio final la disminución de HH mal utilizadas, mejorando la actual gestión de la demanda sin entorpecer lo que actualmente se está haciendo bien.

Se destacar también que disminuir la carga laboral genera un beneficio directo a los investigadores, quienes trabajan en muchas ocasiones bajo presión ante la urgencia de los pedidos y la necesidad de información de la comunidad parlamentaria.

Como resumen de esta medida, la anticipación de demanda permite adelantar trabajo futuro con el fin de disminuir la carga de trabajo que se tendría más adelante. Esta anticipación de demanda se puede realizar en aquellos momentos en que la demanda es baja, o bien se puede trabajar en cooperación para equiparar de alguna manera la carga de trabajo entre investigadores.

2) Baja demanda

Tal como en ocasiones la carga laboral es alta, ya sea para toda la sección ATP como para investigadores especialistas de temas específicos, existen ocasiones en que la demanda de la comunidad parlamentaria disminuye. Las razones pueden ser diversas: el mes de Febrero sufre la mayor baja ya que corresponde a las vacaciones de los parlamentarios, los años electorales parecen presentar una baja de demanda, el mes de diciembre también presenta una baja de demanda considerable. Una manera de utilizar el tiempo que se libera a los investigadores por estos motivos es el trabajo de anticipación de demanda anteriormente planteado. Esto permitiría a futuro disminuir las altas cargas laborales durante los momentos de mayor demanda.

3) Profesionales expertos en temas particulares

La necesidad de tener profesionales expertos en una diversa gama de materias no considera que la demanda específica de algunos temas es baja. En ocasiones se requiere elaborar productos de temas muy puntuales, donde un solo investigador posee la *expertise* para responder a una solicitud. De todas maneras la necesidad de transversalidad de los productos y la alta capacidad profesional que posee la sección ATP permite que los compañeros de trabajo cooperen entre sí al momento de requerir ayuda ante la falta de tiempo y urgencia de algunos pedidos. Hasta el momento, la manera de equiparar cantidad de trabajo consiste en que aquellos investigadores con menor carga laboral colaboren con aquellos que tienen más trabajo. Una manera formal de hacer esto es explicitar esta modalidad de trabajo entre coordinadores, quienes deben estar atentos a la carga de trabajo de los investigadores de sus respectivas áreas para fomentar la colaboración entre ellos.

iii. Del proceso de elaboración del pedido

1) Formato de entrega de asesorías escritas

De las entrevistas realizadas tanto al Jefe de sección como al Jefe de Departamento, además de las sugerencias de los mismos investigadores, se tiene que es muy factible disminuir la cantidad de clasificaciones que se tiene de los formatos requeridos en asesorías escritas. Se propone disminuir la clasificación de los actuales formatos, dejando de lado la importancia de acotar la cantidad de páginas de un documento para que clasifique dentro de un formato o de otro.

2) Urgencia de pedidos

Dada las facilidades que se deben entregar a los parlamentarios, el poco tiempo que pueden destinar a la búsqueda de información y la brevedad con la que necesitan respuestas ante plazos cortos de trabajo, resulta complejo solicitar un tiempo mínimo para realizar pedidos. Sin embargo se puede dejar en claro al momento de difundir el documento de servicios la importancia de realizar los pedidos con un tiempo adecuado para que los investigadores puedan usar todas sus capacidades al momento de desarrollar los servicios de asesoría.

iv. Del proceso de entrega del producto terminado

1) Responsable de macropedidos

Actualmente existe un responsable de manera informal a la hora de recibir macropedidos o megapedidos, los cuales corresponden a solicitudes que requieran una o varias tareas. Una manera de mejorar esta situación es formalizar acerca de quién es la responsabilidad de juntar las tareas y entregar los pedidos. A pesar de la facilidad que parece implementar esta medida, han ocurrido confusiones con anterioridad. Es por esto que se debe concretar esta medida apenas se reciba una solicitud, dando conocimiento de esto a los coordinadores de área.

v. De las plataformas utilizadas

1) Pedidos cancelados

Se debe tener un registro de los pedidos que han sido cancelados o rechazados, ya que esta información puede otorgar indicadores relevantes a la hora de analizar la gestión de demanda. La medida para mejorar esto solo requiere destinar un poco de tiempo en registrar estas situaciones, donde se propone que quienes reciban un pedido que ha sido rechazado ingresen la información correspondiente al sistema SSP. Esta información debe incluir fecha y razones del rechazo para su posterior análisis.

2) Cargar material al Repositorio

La responsabilidad de cargar el producto final al repositorio recae actualmente en los investigadores, quienes deben destinar tiempo en resumir la información desarrollada en su trabajo y posteriormente subir el material. Esta etapa es muy importante si se quiere realizar una correcta búsqueda a futuro en la página del repositorio, ya que depende de las palabras claves los resultados que se puedan obtener. Dado que es más importante para los investigadores responder de manera oportuna y que la calidad del documento sea alta, la etapa de cargar al repositorio pasa a segundo plano y en ocasiones puede quedar inconclusa.

Es por esto que se propone como medida que exista un cargo administrativo ocupado por un bibliotecario que se encargue de subir el material al repositorio. Ya que los investigadores son

quienes elaboran los documentos, estos pueden proponer un título y explicar algunas consideraciones del documento de ser necesario.

3) Diseño del Repositorio

Actualmente la herramienta del Repositorio no es usada a cabalidad por todos los integrantes de la BCN y aún menos por la comunidad parlamentaria³³.

Esta herramienta resulta muy importante, ya que en primera instancia permite que los parlamentarios y su personal puedan encontrar la respuesta a su consulta con la documentación disponible en la intranet, por lo tanto no necesitan realizar una investigación individual y la demanda de la sección ATP disminuiría. Además, según “Directrices para bibliotecas parlamentarias” poner el material en Internet puede ser útil para los momentos en que los parlamentarios y su personal no tienen acceso a la intranet y también puede ser visto como una contribución al debate público.

Se destaca también que las herramientas TICs, el desarrollo de intranets en la mayoría de los parlamentos y el desarrollo de Internet es lo que ha permitido que algunos parlamentos del mundo logren cambiar la relación entre trabajo reactivo con el proactivo, aumentando este último gracias a la reutilización de productos disponibles en intranet o Internet. *“Es mucho más fácil y beneficioso para la experiencia usuaria hacer que el material escrito esté a disposición de cualquier usuario con acceso a intranet del Parlamento”*. [3]

Es por todo lo anterior que el diseño del repositorio es muy relevante, debe ser de fácil utilización para el usuario y debe proporcionar alternativas para que estos no sufran limitaciones visuales de ningún tipo. Existen también desventajas asociadas al uso del repositorio, frente a las cuales un diseño conforme a “Directrices para sitios web parlamentarios” de la UIP puede ser una buena base para evitarlas. En este documento se exponen algunas recomendaciones para el diseño, accesibilidad y usabilidad de sitios web parlamentarios. Se expone también sugerencias sobre hasta qué fecha debe remontarse el material a incluir en la página web y el tipo de soporte de descargas.³⁴

Finalmente, con el fin de fomentar el uso del repositorio y del formulario de pedidos online por parte de los integrantes de la BCN y de los usuarios, se propone poder realizar una búsqueda automática de documentos en la base de datos del repositorio a través de las palabras claves ingresadas en el formulario. El detalle de esta medida se puede observar en el rediseño final de este trabajo.

4) Multiplicidad de plataformas de ingreso de pedidos

Una de las razones de la duplicidad de servicios de asesoría es que existen muchas plataformas de ingreso de pedidos, dependiendo de la sección a la que se dirija la solicitud. En particular el FAU y el SSP son utilizados para generar un registro de la demanda satisfecha, además de mostrar a tiempo real el estado en que se encuentra el desarrollo de trabajo actual de cada integrante de la BCN. Dado que ambas tienen el mismo fin, se propone como medida unificar estas plataformas para evitar la duplicidad de productos.

³³ Información obtenida en base a las entrevistas realizadas.

³⁴ Documento preparado por la Unión Interparlamentaria y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas a través del Centro Global para TIC en los Parlamentos - Marzo de 2009 -

A pesar que en opinión de los entrevistados es poco probable que exista duplicidad de productos, algunos han manifestado conocer casos en que ha ocurrido.

vi. De las estadísticas elaboradas

1) Registro productos rechazados

La estadística elaborada por la BCN no da cuenta de los productos que han sido rechazados, solo contabiliza la cantidad de productos y entregas realizadas durante un año. Tener este registro permite conocer también la demanda insatisfecha de la comunidad parlamentaria, lo cual da posibilidad a buscar maneras de hacerse cargo de estas situaciones cuando sea contingente.

2) Contabilizar tareas

La estadística elaborada por la BCN no contabiliza la cantidad de tareas elaborada de manera interna en la BCN. Esta información es relevante al dar cuenta de la transversalidad en la elaboración de productos, donde además puede mostrar que una baja de la cantidad de productos elaborados y entregados en un año no significa una disminución del trabajo por parte de la BCN, sino que una profundización de análisis.

vii. De la comunicación entre áreas

1) Solicitudes urgentes y transversalidad

Dada la necesidad de responder de manera urgente a solicitudes y de la transversalidad necesaria en el desarrollo de los productos, la comunicación entre áreas y departamentos es crucial.

Respecto al trabajo entre áreas dentro de la sección ATP se destaca que *“los servicios de investigación probablemente funcionan mejor cuando operan en pequeños equipos de cooperación que cubren áreas relacionadas con la política, como la política económica o la política social. Por otro lado existe el riesgo de que estos equipos puedan llegar a ser demasiado independientes y aislados unos de otros. Esto es particularmente importante cuando las cuestiones de política están interrelacionadas entre sí”* [3] Sin embargo no existe una claridad respecto a qué organización es mejor.

Por otro lado, los servicios de investigación necesitan trabajar en estrecha coordinación con aquellos servicios de referencia, lo que da a lugar a una estructura organizativa de administración parlamentaria.

Existe mucha complejidad acerca de la manera de lograr transversalidad. Por ahora la única solución factible observada es la de mantener una buena relación entre los integrantes de la sección.

Con el objetivo de analizar las posibilidades de mejora anteriormente expuestas, se realiza una encuesta a los integrantes de la sección ATP para conocer su opinión respecto al rediseño que se propone en este trabajo.

7.2 Encuesta

La propuesta de Rediseño cuenta con una serie de medidas que buscan mejorar el actual proceso de gestión de la demanda que tiene la sección de Asesoría Técnica Parlamentaria en base a lo

observado en la estadística descriptiva y las entrevistas realizadas tanto a integrantes de ATP como a miembros de la comunidad parlamentaria. Para conocer la relevancia, factibilidad y urgencia de cada medida se ha optado por realizar una encuesta de opinión a la sección ATP, quienes son los principales afectados ante cualquier cambio y podrían estimar la relevancia del Rediseño propuesto.

En total se realizan 37 encuestas, abarcando las 5 áreas temáticas que componen ATP y Jefatura, ya que son los principales actores de las etapas a las que apuntan las medidas de Rediseño o se verían principalmente afectadas. Para facilidad de respuesta y posterior análisis, se realiza una encuesta con escala Likert para las siguientes 7 medidas de Rediseño:

Medida 1	Aumentar la anticipación de demanda
Medida 2	Priorizar asistencia a algunas comisiones
Medida 3	Realizar reuniones con asesores parlamentarios
Medida 4	Generar instancia colegiada para distribución de pedidos
Medida 5	Difundir documento de servicios
Medida 6	Incluir formulario online de pedidos que permita una búsqueda automática en el Repositorio
Medida 7	Potenciar el diseño del Repositorio web

TABLA 11: MEDIDAS PROPUESTAS REDISEÑO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La escala Likert utilizada es la siguiente:

- 1 – Totalmente en desacuerdo
- 2 – En desacuerdo
- 3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 – De acuerdo
- 5 – Totalmente de acuerdo

La encuesta fue respondida por escrito de manera anónima, solicitando solo conocer el área al que pertenece el encuestado para comparar los resultados. Además de conocer la opinión sobre la relevancia, factibilidad y urgencia de las 7 medidas nombradas se da espacio a observaciones y sugerencias³⁵.

Para el análisis de resultados se considera un promedio simple y la moda, diferenciando por impacto, factibilidad y urgencia. El promedio simple permite ver entre qué respuesta se encuentra la opinión general, pero la moda es la que enseña la cantidad de veces en que una respuesta se repite.

³⁵ Anexo R: Encuesta de opinión medidas de Rediseño

1. Impacto

Como promedio general se tienen los siguientes resultados:

	Medida 1	Medida 2	Medida 3	Medida 4	Medida 5	Medida 6	Medida 7
Promedio	3,784	3,568	3,351	3,351	4,243	3,919	4,108

TABLA 12: RESULTADOS ENCUESTA, PROMEDIOS IMPACTO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La medida 5 es la que puede generar mayor impacto en promedio según opinión de los integrantes de la sección ATP. El promedio 4,243 sitúa la opinión entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con la medida planteada.

La medida 3 y 4 son las en promedio generarían menor impacto entre las posibilidades planteadas. El promedio 3,351 sitúa la opinión entre “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “de acuerdo”.

Respecto a la moda se tiene:

Medida	N° de veces en que se repite una respuesta				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Medida 1	2	4	7	11	13
Medida 2	3	7	4	12	11
Medida 3	4	6	9	9	9
Medida 4	3	7	11	6	10
Medida 5	1	1	5	11	19
Medida 6	0	2	9	16	10
Medida 7	0	2	6	15	14

TABLA 13: RESULTADOS ENCUESTA, MODA IMPACTO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Los integrantes de la sección ATP están “totalmente de acuerdo” una mayor cantidad de veces con que la medida 5, y están “totalmente en desacuerdo” una mayor cantidad de veces con la medida 4.

De la información anterior se infiere que, en opinión de los integrantes de la sección ATP respecto a las posibilidades planteadas, la medida que puede generar mayor impacto es la de difusión de un documento de servicios, y la de menor impacto es la de generar una instancia colegiada para distribución de solicitudes.

2. Factibilidad

Como promedio general se tienen los siguientes resultados:

	Medida 1	Medida 2	Medida 3	Medida 4	Medida 5	Medida 6	Medida 7
Promedio	3,649	4,027	3,865	3,270	4,054	3,541	4,189

TABLA 14: RESULTADOS ENCUESTA, PROMEDIOS FACTIBILIDAD. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La medida 7 es la más factible según opinión de los integrantes de la sección ATP. El promedio 4,189 sitúa la opinión entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con la medida planteada.

La medida 4 es la menos factible entre las posibilidades planteadas a juicio de los encuestados. El promedio 3,270 sitúa la opinión entre “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “de acuerdo”.

Respecto a la moda se tiene:

Medida	N° de veces en que se repite una respuesta				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Medida 1	1	3	11	15	7
Medida 2	0	4	5	14	14
Medida 3	1	2	8	16	10
Medida 4	4	7	10	7	9
Medida 5	1	1	8	12	15
Medida 6	2	2	12	16	15
Medida 7	0	1	6	15	15

TABLA 15: RESULTADOS ENCUESTA, MODA FACTIBILIDAD. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Los integrantes de la sección ATP están “totalmente de acuerdo” una mayor cantidad de veces con la medida 5, 6 y 7, y están “totalmente en desacuerdo” una mayor cantidad de veces con la medida 4.

De la información anterior se infiere que, en opinión de los integrantes de la sección ATP respecto a las posibilidades planteadas, la medida más factible de implementar es la de potenciar el diseño del repositorio y página web, y la menos factible es la de generar una instancia colegiada para distribución de solicitudes.

3. Urgencia

Como promedio general se tienen los siguientes resultados:

	Medida 1	Medida 2	Medida 3	Medida 4	Medida 5	Medida 6	Medida 7
Promedio	3,027	3,081	2,973	3,000	3,946	3,189	3,730

TABLA 16: RESULTADOS ENCUESTA, PROMEDIOS URGENCIA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La medida 5 es la más urgente según opinión de los integrantes de la sección ATP. El promedio 3,946 sitúa la opinión entre “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “de acuerdo” con la medida planteada.

La medida 3 es la menos urgente entre las posibilidades planteadas a juicio de los encuestados. El promedio 2,973 sitúa la opinión entre “en desacuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Respecto a la moda se tiene:

Medida	N° de veces en que se repite una respuesta				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Medida 1	4	6	16	7	4
Medida 2	4	8	11	9	5
Medida 3	6	6	11	11	3
Medida 4	8	8	7	4	10
Medida 5	1	5	7	6	18
Medida 6	1	6	19	7	4
Medida 7	0	3	13	12	9

TABLA 17: RESULTADOS ENCUESTA, MODA URGENCIA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Los integrantes de la sección ATP están “totalmente de acuerdo” una mayor cantidad de veces con la medida 5, y están “totalmente en desacuerdo” una mayor cantidad de veces con la medida 3.

De la información anterior se infiere que, en opinión de los integrantes de la sección ATP respecto a las posibilidades planteadas, la medida más urgente a implementar es la difundir un documento de servicios a la comunidad parlamentaria, y la menos urgente es la de realizar reuniones con asesores.

De la encuesta realizada se tiene que en general los integrantes de la sección ATP están de acuerdo con las medidas planteadas para un posible rediseño³⁶, esto con el fin de mejorar la gestión actual de demanda. A pesar que existen diferentes opiniones, en su mayoría las opiniones están sobre la escala 3 de Likert, que corresponde a no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Para mayor detalle acerca de los resultados de la encuesta ver Anexo T.

Se enumeran a continuación sugerencias realizadas por los investigadores:

- Mejorar el sistema de seguimiento de pedidos actual, con el fin de permitir que sea una plataforma útil para todo el proceso
- Debería haber una mejor coordinación entre las áreas o departamentos que están entregando servicios de asesoría.
- El SSP es complejo y poco confiable
- Al perder el área de apoyo de Gestión del Conocimiento, ATP se volvió menos potente. Se necesita urgente un equipo de apoyo
- La demanda individual sigue siendo importante ya que crea confianza con los parlamentarios
- Podríamos contar con una web de ATP, donde se puedan colgar los documentos públicos, poner los perfiles de los investigadores y las instrucciones de uso del servicio
- Establecer un protocolo de tiempos mínimos de recepción-respuesta de una solicitud
- Sugiero hacer una encuesta sobre nuestros servicios y calidad a la comunidad parlamentaria, para tener feedback de lo que realmente quieren los parlamentarios
- Sugiero crear un cargo administrativo de SSP que vea y coordine la parte operativa de las solicitudes de la comunidad parlamentaria. También serviría como instancia de control de prioridades y daría más libertad de trabajo a los investigadores

7.3 Rediseño

Tomando en consideración la encuesta realizada a los integrantes de la sección ATP se detallan las medidas ya expuestas como parte del rediseño. Posteriormente se muestra un nuevo Flujograma de Información con los cambios tras la implementación de estas medidas.

Medida 1: Aumentar la anticipación de demanda

Dado que en el plan estratégico de la BCN se tiene el trabajo proactivo como un programa a desarrollar en los próximos años, lo importante es generar los espacios suficientes para elaborar este trabajo. Existe interés por anticiparse a la demanda, pero es el recurso tiempo el que limita esta actividad. Las demás medidas tienen entre sus objetivos disminuir la cantidad de demanda

³⁶ Para conocer las observaciones que hacen los investigadores, ver Anexo S

individual, o mejorar el proceso actual para racionar recursos que puedan ser destinados a anticipación de demanda.

El primer trabajo a realizar para la anticipación de demanda es que al inicio de cada nuevo gobierno se reúna información relevante acerca de la agenda legislativa que permita conocer los temas más relevantes a tratar en los próximos años. Se debe generar equipos de trabajo que puedan hacer seguimiento a las leyes a tratar, anticipando investigaciones con una alta probabilidad de necesidad futura tales como: análisis comparado y levantamiento de información legal en Chile.

El desarrollo de este trabajo debe realizarse a medida que la ley se está legislando, tratando de equiparar la carga actual con la futura ante un posible aumento de demanda. Se pueden utilizar los tiempos de baja demanda, y en caso que estos no existan utilizar las demás medidas para que el recurso RRHH aumente.

Como una mirada futura se puede plantear, en la medida de lo posible, trabajar en anticipación de demanda de temas relevantes para los próximos años. Un ejemplo de esto puede ser la energía nuclear, que a pesar de no estar dentro de la agenda de gobierno será un tema a tratar más adelante. Sin embargo, dada la complejidad actual de la gestión de demanda y de que el recurso RRHH está limitado no es parte de este rediseño considerar una anticipación de demanda tan lejana.

Medida 2: Priorizar asistencia a algunas comisiones

Dado que en ocasiones los investigadores han debido destinar gran parte de su tiempo en asistir a sesiones de comisión, se propone como medida disminuir la participación de estas. La idea en ningún caso supone no asistir más a estas sesiones, más bien se propone hacer seguimiento de leyes específicas donde la asistencia signifique no solo mejorar la relación con la comisión en cuestión, sino también que los investigadores estén en conocimiento acerca de los avances y discusiones en temas legislativos.

Existe gran preocupación acerca de generar confianza con los parlamentarios y presidencias, pero se debe sopesar este beneficio con la cantidad de HH destinadas a asistir a sesiones. Para no perder la buena relación y confianza con las comisiones, la asistencia puede disminuir en un comienzo subpriorizando aquellas que se considere necesario un seguimiento de ley, y por otro lado se pueden realizar reuniones mucho más esporádicas con las presidencias para fomentar la confianza de la comunidad parlamentaria con la BCN. Estas reuniones pueden tener una periodicidad menos constante que la asistencia a comisiones, evitando así disminuir la confianza y estrechar relaciones directamente con usuarios y clientes.

Medida 3: Realizar reuniones con asesores parlamentarios

De las entrevistas realizadas se infiere el interés que existe en estrechar relaciones con usuarios y clientes, junto con mejorar la transparencia del trabajo de servicios de asesoría. Los asesores parlamentarios en muchas ocasiones son quienes solicitan servicios a la BCN, ya que trabajan directamente con los parlamentarios y están en conocimiento sobre qué temáticas son las que están en discusión. Conocer sus necesidades no solo fomenta la relación con ellos, sino que también permite anticipar demanda que se requiera más adelante.

Medida 4: Generar instancia colegiada para distribución de pedidos

Existe gran interés en generar una instancia colegiada para casos puntuales en que las solicitudes generen confusión a la hora de asignar. Dado que los servicios de asesoría abarcan una amplia gama de materias en ocasiones es complejo asignar pedidos cuando las capacidades profesionales dentro de la BCN están en diferentes departamentos o secciones.

Respecto a los criterios a considerar, estos deben consensuarse entre los que participen de dicha instancia: un representante de la Sección Estudios, uno del Departamento de Servicios Legislativos y Documentales y uno de la Sección ATP. Al principio se pueden tener en consideración la *expertise* de los investigadores y la carga laboral al momento en que se realiza la solicitud.

Medida 5: Difundir documento de servicios

Esta medida ha tratado de ser implementada en años anteriores a través de un folleto, pero aún no se realiza de manera constante³⁷. Es importante difundir un documento que respalde lo que se hace y no se hace en la BCN, además de entregar información suficiente a la comunidad parlamentaria para que puedan acceder a todos los servicios que se ofrecen. Junto con esto existe desconocimiento acerca de los perfiles de los integrantes de la BCN, por lo que se sugiere incluir esto en el documento a difundir.

La periodicidad de esta difusión no tiene que ser tan constante, pero es muy importante que al inicio de un cambio de gobierno se informe oportunamente a la comunidad parlamentaria acerca de los servicios ofrecidos por la BCN.

Medida 6: Formulario online de pedidos

El formulario online de pedidos consta de 3 etapas. En la primera se deben llenar 3 campos obligatorios: Nombre del requirente, Detalle del pedido y Palabras claves. El campo N° de boletín no es obligatorio ya que será llenado solo en caso que la solicitud esté relacionada con un proyecto de ley. De esta manera la primera etapa del formulario se mostraría de la siguiente forma:

³⁷ El folleto o librito publicitario de asesoría parlamentaria (ATP y Sección Estudios) está disponible desde mes de Agosto y en proceso de distribución a usuarios.

Solicitud

Nombre del requirente *

Nombre Apellidos

N° boletín

Detalle del pedido *

Palabras clave *

Enviar

[Report Abuse](#)

FIGURA 25: FORMULARIO ONLINE ETAPA 1. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Al completar la primera etapa se pasa a la página siguiente, donde gracias a las palabras claves se realiza una búsqueda automática en la base de datos del repositorio, que entrega como resultado links de documentos relacionados con las palabras claves³⁸. La idea es que con la base de datos existente se logre localizar aquellos documentos que tengan relación con la solicitud, para luego entregar los links de descarga de dichos productos.

La segunda etapa del formulario online se vería de la siguiente forma:

³⁸ Esta búsqueda se puede realizar de manera posterior a una mejora del actual Repositorio

Resultados

Título Documento 1

Resumen de Documento 1

Fecha última actualización Documento 1

/ / 

MM DD AAAA

Título Documento 2

Resumen de Documento 2

Fecha última actualización Documento 2

/ / 

MM DD AAAA

Descargar documentos

Documento 1

Documento 2


FIGURA 26: FORMULARIO ONLINE ETAPA 2. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Es importante que en paralelo con una frecuente actualización de la página del Repositorio se muestre las fechas de actualización de los documentos, ya que esto entrega información importante a usuarios y clientes. Quien complete el formulario puede descargar los documentos que estime conveniente, y luego puede elegir finalizar el proceso o continuar para solicitar un documento nuevo.

La tercera etapa corresponde a solicitar un documento nuevo, dado que no se encontraron productos relacionados con el tema a investigar o los documentos encontrados no satisfacen a cabalidad el servicio requerido. Esta etapa se vería de la siguiente forma:

Nueva solicitud

Fecha límite

/ / 

MM DD AAAA

Correo electrónico *

FIGURA 27: FORMULARIO ONLINE ETAPA 3. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se puede incluir una fecha límite, y de manera obligatoria se incluye el correo electrónico donde se enviaría el nuevo documento.

El uso de este formulario puede generar diversos beneficios:

- Usuarios y clientes pueden realizar por sí mismos búsquedas de la información requerida, lo cual implica una eventual disminución de la demanda y mejor utilización de recursos actuales
- Se fomentaría el uso del Repositorio, donde junto con mejorar el buscador de esta página los mismos investigadores pueden utilizarlo para reutilizar productos o basarse en algunos ya elaborados para crear uno nuevo
- Dado que se fomenta el uso del Repositorio al inicio del proceso, el registro del ingreso de pedidos sería más cercano al tiempo real. Esto significa mejorar la actual estadística respecto a tiempos de recepción de pedidos

Se destaca que esta medida debe estar en estrecha relación con la medida 7, ya que la búsqueda en la base de datos del Repositorio es primordial.

Medida 7: Potenciar el diseño del Repositorio web

En estos momentos el motor de búsqueda del repositorio es lo que genera mayor desaprobación del diseño actual del Repositorio, tanto por parte de investigadores como por parte de usuarios y clientes.

Algunos puntos a considerar son:

- Generar mayor flexibilidad para cruzar información. Esto posibilidad la búsqueda avanzada de información, ya que actualmente la cantidad de cruces de información que se pueden hacer es poca.
- Rapidez de entrega de resultados.
- Dar la posibilidad de dejar sugerencias. Los mismos usuarios que utilicen el repositorio pueden percatarse de algunos errores en el ingreso de palabras claves. Permitir que se dejen sugerencias significa un apoyo constante en la mejora del repositorio.

- Dar importancia a la fecha en que el producto es elaborado

Las consideraciones anteriores son para mejorar el motor de búsqueda actual, pero también se deben contemplar otros riesgos. El primero corresponde a la necesidad de actualización de la página del repositorio, ya que se quiere evitar el uso de documentos no vigentes. Para esto se propone que un cargo administrativo revise de manera constante los documentos del repositorio a medida que estos se vayan subiendo. Utilizando la herramienta mejorada del motor de búsqueda se pueden comparar documentos más actualizados con otros más atrasados. Además es relevante que el mismo investigador que desarrolla un documento con información que ha sido actualizada deje como sugerencia dar relevancia a las fechas del trabajo.

De manera paralela, para que los usuarios y clientes estén seguros con que la información de los documentos del Repositorio está vigente, se propone crear una ventana de aviso al momento de visualizar el resumen del documento. Esta ventana se debe desplegar en los casos donde el personal administrativo considere que la información no está vigente.

7.3.1 Dirección del cambio

Del diagnóstico realizado en este trabajo se identifica que, en general, la entrega de servicios de asesoría por parte de la sección ATP es eficiente tanto en calidad como en tiempos de respuesta. Sin embargo, la priorización de demanda comisión se encuentra por debajo de lo esperado y algunas de las causas observadas a modo de resumen son las siguientes:

- Tiempo de trabajo perdido por duplicidad y reasignación de solicitudes, dada una falta de filtro al comienzo del proceso que permita canalizar el registro de pedidos.
- Alta carga laboral de los investigadores no permite destinar más trabajo a anticipación de demanda
- Poco uso de herramientas TIC que permitan disminuir la demanda individual que ingresa a la BCN. Los usuarios y clientes no buscan información ya disponible ante un diseño de web poco atractivo y en ocasiones confuso.

Por lo anterior y del análisis desarrollado en este trabajo, se considera que el objetivo de este rediseño es racionar recursos con el fin de poder destinar el tiempo liberado a aumentar el apoyo a la función legislativa. Se debe apuntar a generar métodos que permitan disminuir el ingreso de demanda individual que pueda ser satisfecha en apoyo de herramientas TIC y mejorar los procesos actuales para desarrollar los servicios de asesoría. También se deben generar incentivos para que el usuario y cliente sean partícipes del proceso.

7.3.2 Modelamiento de la situación rediseñada

El rediseño propuesto involucra la modificación de procesos existentes, incorporando etapas que permitan canalizar pedidos y posibiliten a los usuarios y clientes a participar en el proceso ocupando herramientas como intranet para satisfacer sus necesidades. Posteriormente se proponen indicadores de gestión que puedan ser utilizados por la BCN para medir y evaluar el desempeño de los procesos.

A continuación se presentan las nuevas etapas:

7.3.2.1 Etapa Ingreso de pedidos en formulario online

Tareas: Canalizar el registro de pedidos en una ventanilla única. Registrar a tiempo real la recepción de solicitudes.

Responsables: Comunidad parlamentaria, Investigadores, Coordinadores, Jefatura, Personal administrativo.

Dado que no se puede disminuir la cantidad de vías de comunicación que se tiene con la comunidad parlamentaria, se debe generar una instancia que permita canalizar el ingreso de todos los pedidos para generar un filtro y posteriormente distribuir las solicitudes.

Tanto la comunidad parlamentaria como los investigadores, coordinadores y Jefatura ATP tendrían acceso a este formulario de pedidos online. Para el caso de la comunidad parlamentaria se incentivará su uso al automatizar la búsqueda de archivos en el repositorio, logrando así que exista un primer filtro de pedidos al encontrar ellos mismos la información que requieran de manera rápida. Para el caso de los integrantes de la BCN se tiene el incentivo de disminuir la duplicidad de documentos además de lograr que el registro de una solicitud se realice a tiempo real y no se deje para última instancia. Esto último ayuda a disminuir la duplicidad de pedidos y mejora la estadística a elaborar por la BCN.

Tras el ingreso de las solicitudes en este formulario, un cargo administrativo que tenga conocimientos acerca del actual funcionar del proceso general deberá estimar si existen solicitudes duplicadas o solicitudes que no corresponda responder a la BCN. Este cargo administrativo debe filtrar los pedidos de manera tal que no exista duplicidad de productos en los procesos posteriores, además de notificar cuando un pedido tenga motivo de rechazo.

7.3.2.2 Etapa Búsqueda de Repositorio

Tareas: Revisar documentos ya elaborados, Verificar si la fecha es vigente, Actualizar página web

Responsables: Comunidad parlamentaria, Investigadores, Coordinadores, Jefatura, Personal administrativo.

Al combinar la incorporación del formulario de pedidos online junto con potenciar el diseño de la página del repositorio, se incentiva a aumentar la reutilización de productos ya elaborados.

La comunidad parlamentaria tendrá la posibilidad de encontrar fácilmente productos ya elaborados a través de una búsqueda automática en el repositorio cuando usen el formulario de pedidos online.

Se debe tener un logo llamativo o una ventana de aviso cuando la fecha de ingreso del documento al repositorio no esté vigente.

Los integrantes de la BCN también pueden utilizar esta búsqueda automática en el repositorio, donde tendrán la tarea de avisar a un cargo administrativo cuando ingresen un documento que modifique información relevante. También podrán hacer sugerencias en la página web cuando consideren que las palabras clave o el resumen de un documento no es el idóneo.

Para mantener actualizada la página del repositorio un personal administrativo debe velar para que los documentos cargados al repositorio sean vigentes. Cuando los investigadores den aviso sobre un documento que modifique información antigua, el personal administrativo debe generar que la página del repositorio haga notar en el archivo antiguo acerca de que la información no es vigente. Finalmente este mismo personal debe hacer las modificaciones correspondientes a raíz de las sugerencias que puedan emitir los investigadores.

7.3.2.3 Flujograma de la situación rediseñada

Finalmente se presenta el nuevo Flujograma de Información, el cual puede observarse en el Anexo U. Este incluye las medidas propuestas en el rediseño, que aunque no estén explicitadas como un nuevo proceso, presenta una notoria diferencia con el FL de la situación actual ya que el proceso puede terminar antes a causa de las nuevas etapas.

7.3.3 Indicadores

Para poder controlar y mejorar el proceso de recepción, elaboración y entrega de solicitudes de la sección de Asesoría Técnica Parlamentaria, es necesario poder medir su desempeño. Para esto se requiere generar métricas que permitan medir el cumplimiento de objetivos propuestos a cumplir.

El término métrica se refiere a una medida numérica directa, la cual representa un conjunto de datos en relación a una o más dimensiones. Actualmente los indicadores que se utilizan en la BCN no incluyen indicadores de gestión, lo cual puede deberse en gran parte a la complejidad de plantear métricas que midan correctamente el actual funcionamiento de procesos relacionados con la gestión de demanda.

A continuación se plantean una serie de indicadores que pueden ser consideradas para controlar y evaluar la gestión:

Objetivo: Capturar la cantidad de solicitudes rechazadas

- ✓ Indicador: Porcentaje de solicitudes rechazadas respecto al total

Con un correcto registro de solicitudes canceladas se puede obtener un porcentaje exacto de rechazo de pedidos. Este indicador permite evaluar las razones de rechazo, analizando los motivos que se dieron en el momento de negar el servicio. Estos motivos podrían estimar aumentar la cantidad de personal en caso que el rechazo sea por falta de RRHH, ya sea por alta carga laboral o necesidad de un experto en una materia específica.

Objetivo: Aumentar el uso de herramientas TICs

- ✓ Indicador: Cantidad de descargas en repositorio

Al registrar las descargas de documentos usando el buscador o el formulario de pedidos online, se puede medir si el recurso está siendo ocupado tanto por la comunidad parlamentaria como por integrantes de la BCN. Esto indicaría el nivel de apoyo de este tipo de herramientas para la biblioteca.

Además, diferenciando las descargas por tipo de cliente se pueden medir otros indicadores; la cantidad de descargas por parte de la comunidad parlamentaria pueden entregar una estimación acerca de cómo los clientes encuentran lo que necesitan por ellos mismos, colaborando con la disminución del ingreso de demanda nueva. Por otro lado la cantidad de descargas por parte de los integrantes de la BCN permite medir la reutilización de productos ya elaborados, lo que tiene como beneficio generar más espacios libres para los investigadores.

Objetivo: Evaluar la carga laboral de los investigadores

- ✓ Indicador: Porcentaje de solicitudes con retraso

Con un mejoramiento del registro en el seguimiento de pedidos, se puede estimar la cantidad de productos que son entregados con retraso en un periodo de tiempo dado. Con este indicador se puede conocer aquellas áreas temáticas que poseen una alta carga laboral, lo que permite evaluar las razones y posibles soluciones. Contar con esta información puede significar la necesidad de apoyo de más profesionales.

Objetivo: Aumentar el porcentaje de trabajo destinado a comisión

- ✓ Indicador: Porcentaje de servicios otorgados a demanda comisión

Para controlar el desempeño de una correcta gestión de demanda se requiere corroborar si la priorización de responder solicitudes destinadas a la función legislativa es efectiva. En una primera instancia esto se puede hacer calculando el porcentaje de productos solicitados por comisiones respecto del total de pedidos. Más adelante se puede incluir demanda individual que ha sido respaldada con un número de boletín en el momento de su ingreso.

CAPÍTULO 8: MEDICIÓN IMPACTO

La hipótesis que hay detrás del rediseño elaborado en este trabajo es que los servicios de asesoría parlamentaria que entrega la BCN contribuyen a un aumento del valor público al generar un impacto positivo en el ciclo formativo de las leyes. Con este foco se ha elaborado el rediseño, cuyo objetivo principal consiste en mejorar la actual gestión de la demanda para lograr racionalizar recursos que puedan ser destinados al apoyo de la función legislativa de los parlamentarios.

La importancia de apoyar a diputados y senadores, además de su equipo de trabajo, es que en la medida que ellos tengan acceso a una mejor información se da la posibilidad de elaborar mejores leyes; que estas sean técnicamente más precisas y claras. Es de esta manera en la que se contribuye al valor público de un país mediante la prestación del servicio de asesorías parlamentarias. Además, esto se relaciona directamente con el cambio estratégico de la BCN que ahora apunta la importancia de la calidad de los servicios de asesoría a ofrecer y no en la cantidad que se entregan en cierto periodo de tiempo.

Con todo lo anterior surge la dificultad de medir de qué manera los servicios de asesoría parlamentaria contribuyen a la creación de leyes técnicamente mejores. Por un lado no es fácil determinar la cantidad de información que realmente utilizan los parlamentarios cuando reciben productos de asesoría. Y a esto se suma que, si se llegara a estimar dicha cifra, no se sabe a ciencia cierta de qué manera medir el impacto que se genera tras recibir el apoyo de investigadores expertos.

A pesar que el objetivo general de este trabajo es mejorar la actual gestión de demanda, se propone también plantear una métrica que permita medir el impacto que generan las asesorías parlamentarias, ya que desde este conocimiento se puede apoyar la importancia de priorizar el trabajo de ATP hacia comisiones. Dado que la medición de impacto es una disciplina muy rigurosa en sus métodos de aplicación, la propuesta a analizar corresponde más bien a una medición de resultados. Sin embargo se mantiene el objetivo de medir el impacto dado que la BCN se encuentra trabajando en lograr este objetivo y esta memoria solo plantea una herramienta sin profundizar mayormente en la materia.

A continuación se plantean algunas ideas ya analizadas y se suman sugerencias de los investigadores, usuarios y clientes a través de las entrevistas:

8.1 Formas de medición

Existen 2 tipos de clasificaciones para medir el impacto de asesorías parlamentarias: las mediciones cualitativas y las cuantitativas. Las primeras corresponden a formas de medir el impacto a través de relaciones subjetivas entre el debate generado durante los proyectos de ley y la información recibida para analizar las materias en estudio. Las mediciones cuantitativas intentan por otro lado estimar un número que evidencie la utilización de asesorías parlamentarias, para lo cual deben estar necesariamente supeditadas a las mediciones cualitativas.

Actualmente algunos parlamentos del mundo están utilizando algún tipo de medición de impacto, ya sea de manera directa o indirecta. En base a esta información se identifican algunas formas de medición actualmente utilizadas [22]:

- Capacidad de integrar resultados de las investigaciones en la toma de decisiones de los parlamentarios
- Inclusión de informes en debate parlamentario
- Demanda parlamentaria por nuevos estudios
- Satisfacción usuaria indirecta
- Publicaciones y ponencias en espacios académicos
- Obtención de fondos para desarrollar investigación
- Demanda por informes desde fuera del parlamento
- Descarga digital de informes disponibles en sitio Web
- Seguidores de noticias o redes sociales.

Este tipo de mediciones pueden ser con un enfoque en el impacto parlamentario y extraparlamentario. En ambas situaciones los servicios de asesoría contribuyen al valor público, por lo que se deben considerar estas dimensiones para cuantificar la totalidad de impacto generado. En particular en este trabajo se decide acotar el análisis al impacto de asesorías parlamentarias en el ámbito parlamentario, que es donde apunta principalmente el rediseño planteado.

Respecto a las mediciones nombradas en el ámbito parlamentario se analiza lo siguiente:

La capacidad de integrar la información obtenida a partir de documentos de investigación en las decisiones de los usuarios se puede conocer con la ayuda de encuestas. Son los mismos parlamentarios quienes pueden entregar este tipo de información a través de, por ejemplo, una encuesta de satisfacción. El problema surge cuando los parlamentarios responden fácilmente de modo positivo respecto a los servicios de asesoría, en tono de agradecimiento por algo entregado de manera gratuita, y sin entregar a cabalidad la información pertinente que sirve para medir el impacto de los servicios de asesoría. La subjetividad de esta información es una de las desventajas, siendo además la falta de tiempo que disponen otra muy importante.

Contabilizar la inclusión de informes en debate parlamentario no es una tarea fácil, ya que los parlamentarios no siempre citan la información que han utilizado. En las entrevistas realizadas se confirma esto, donde los asesores parlamentarios comentan que a pesar de tener en consideración citar a la biblioteca cuando esta ayuda significativamente en algún análisis, no es una práctica común. Además, incluso si se pudiera contabilizar la cantidad de informes que se utilizan para el debate parlamentario no resulta fácil saber hasta qué punto fue útil la información.

Una manera de poder contabilizar la inclusión de informes en debate parlamentario es entregar una encuesta a diputados y senadores que pregunte directamente acerca de la utilización de este servicio. En base a esta misma idea un integrante de la biblioteca puede asistir a debates parlamentarios y estar atento a las posibles citas que se hagan de la biblioteca. Ambas situaciones suponen que el parlamentario comentará acerca de la utilización de servicios de asesoría, cuando la preocupación principal de este consiste en ese momento en la elaboración de leyes.

Una forma de medir un impacto positivo de la entrega de cualquier servicio, es cuando después de recibir un producto se solicita otro. Esta es una medición indirecta de satisfacción usuaria, ya que los mismos parlamentarios aprueban la calidad de los documentos de asesoría parlamentaria cuando vuelven a solicitar un servicio así. Dentro de la estadística de la biblioteca se contabiliza aquella medida, donde diputados y senadores vuelven a solicitar asesorías parlamentarias. Sin embargo esta medición deja de lado a aquellos parlamentarios que aún no han solicitado asesorías,

ni tampoco se puede cuantificar el verdadero uso e impacto que genera el aumentar la cantidad de solicitudes de un mismo usuario o cliente.

8.2 Propuesta

Dado que el presente trabajo propone un rediseño de procesos que incluye una mejora del sitio web del repositorio, además de fomentar su uso para la comunidad parlamentaria, la idea de medición que se propone tiene relación con ambas medidas. De los tipos de mediciones ya explicados, se entregan sugerencias acerca de cómo medir el impacto de las asesorías parlamentarias otorgadas por la BCN, y en particular la sección ATP, en base a las descargas digitales de documentos disponibles en el sitio web.

Actualmente la página del repositorio web no es muy utilizada, pero las visitas al portal parlamentario se han potenciado en los últimos años³⁹. Este portal tiene como objetivo *“Disponer en un sitio web de acceso privilegiado para la comunidad parlamentaria, información especializada y datos oportunos, útiles y/o relevantes para fortalecer y apoyar el trabajo habitual –legislativo y de representación- de los parlamentarios y de sus equipos asesores.”* [21] Con esto en mente se puede considerar que las tecnologías están mejorando la forma en que los usuarios acceden a la información, por lo que si se usan medidas para potenciar la entrega de servicios por estas vías lo más probable es que tengan buena aceptación.

Hoy en día la BCN contabiliza las visitas a la página web y la descarga de documentos, pero para una correcta medición de impacto se puede utilizar esta información para crear otro tipo de medida. En particular se propone vincular la cantidad de descarga de documentos con el estado de tramitación de una ley relacionada al tema de investigación.

Según un estudio cuantitativo realizado en la BCN⁴⁰, el trabajo parlamentario de elaboración de iniciativas de ley se ha incrementado durante los últimos dos periodos legislativos. Sería deseable medir también, en relación a lo trabajado en este proyecto, la relación existente entre este hecho y el aumento de la demanda de la asesoría parlamentaria. Una manera automatizada de recopilar estos datos se encuentra en contabilizar no solo la demanda satisfecha por parte de la biblioteca, sino las descargas en el portal parlamentario ya que demuestran el interés por informarse respecto a temas de contingencia.

- ✓ Idea propuesta: Relacionar la cantidad de descargas de documentos de investigación, con el estado de tramitación de los proyectos de ley ingresados al Congreso.

Esta idea busca vincular el hecho que una ley se promulgue o avance en su trámite legislativo, respecto a la cantidad de asesoría parlamentaria apoyada por la biblioteca. No se puede considerar que el hecho de que un proyecto de ley avance en su ciclo legislativo dependa únicamente de las

³⁹ Anexo V: Visitas al portal parlamentario.

⁴⁰ Información obtenida de un análisis cuantitativo realizado por la BCN. “Los dilemas del congreso nacional: Representación política, malestar ciudadano y trabajo parlamentario”

asesorías parlamentarias de la biblioteca, ya que existen muchas otras posibilidades de acceso de información para los parlamentarios, partiendo por los Think Tanks que entregan servicios parecidos a los de la biblioteca, salvo que los de ésta son políticamente neutrales y los de los Think Tanks no lo son. Para una correcta medición del impacto que causa la institución bibliotecaria en particular, se debe conocer entonces la totalidad de servicios de asesoría entregados a la comunidad parlamentaria.

A pesar de lo anterior, este estudio se centra en medir el impacto de los servicios de asesoría de la biblioteca por sí sola. En base a esto, se propone la siguiente metodología:

- 1- Realizar un conteo de descargas de documentos en la página del repositorio que permita conocer la fecha en detalle de su descarga. Esta contabilización se puede hacer incluso a nivel de usuario, pero para términos generales el número total es útil.
- 2- Hacer un seguimiento a algunas leyes, en particular aquellas en la que la sección ATP trabaje activamente. Estas pueden estar vinculadas al desarrollo de trabajo de anticipación de demanda.
- 3- Una vez finalizado el estudio del proyecto de ley, hacer un análisis del proceso completo vinculando las descargas realizadas durante las diferentes etapas del trámite legislativo.

El análisis a realizar puede contar con una serie de preguntas que se pueden medir cuantitativamente a través de modelos econométricos, sin embargo siempre existirá un análisis cualitativo que se puede realizar. Como ejemplo de análisis se tiene:

De las leyes que fueron apoyadas con servicios de asesoría

- ¿Cuántas llegaron a promulgarse?
- ¿Hay variación en tiempos del ciclo respecto a leyes con menos apoyo?
- ¿Las leyes son técnicamente mejores que otras leyes que no contaron con el apoyo de ATP?

Las preguntas anteriores pueden medirse en base a indicadores que se pueden comparar con otras métricas de impacto, para así combinar resultados y medir el impacto más eficientemente.

Una desventaja de este tipo de medición es que el hecho de descargar un documento no significa necesariamente que un parlamentario haga pleno uso de él. Sin embargo, debido a la complejidad de estudio se plantea como supuesto que toda descarga se contabiliza como uso de información otorgada por la BCN.

Dado que este estudio se centra en mejorar el actual proceso de gestión de demanda de asesorías parlamentarias, no se incluye el análisis y cuantificación de la idea de medición de impacto propuesta. Sin embargo se detalla la manera en que esta métrica puede ser utilizada para medir el impacto de los servicios de asesoría.

CAPÍTULO 9: SUGERENCIAS

9.1 Consideraciones generales

Antes de realizar sugerencias que apoyen las medidas propuestas en este trabajo y en base a que se desea considerar la factibilidad del rediseño planteado, se deben tener en cuenta algunas consideraciones.

La primera consideración es que el contexto en el que está inserta la BCN, y por ende el contexto en el que trabajan los investigadores, corresponde a un clima altamente político. Es importante tener en cuenta la cultura organizacional que se posee ya que esta puede facilitar o dificultar la factibilidad de implementar el rediseño propuesto en este trabajo.

Cuando se habla de cultura organizacional se entiende como “*el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización*”. [23] Por otro lado el clima organizacional tiene una influencia directa con la cultura de una organización, ya que las percepciones de los integrantes de una organización generan conductas, creencias y valores determinados.

En el caso de la BCN la relación que se tiene con los parlamentarios, además del contexto político ante cambios de gobierno, puede provocar que los integrantes de la biblioteca adopten diferentes conductas en diferentes casos de integración interna. Esta es la que involucra aspectos de relación entre pares, tales como: lenguaje, límites grupales, jerarquía, formas de ejercer el poder, sistema de recompensa o castigo de actitudes, entre otras. [23] Esta integración es la que puede verse más afectada con una cultura altamente influenciada por un clima político, como lo es en el caso de la BCN.

La segunda situación a considerar es la resistencia al cambio que puede provocar la implementación de medidas que signifiquen una innovación de los procesos actuales. Un cambio siempre significa una dificultad, ya sea porque no todas las personas de una institución pueden estar de acuerdo con la necesidad de cambio, o bien porque aquellas que lo están pueden fácilmente volver a las conductas anteriores.

Una de las presiones más comunes a las que hoy en día se deben enfrentar las organizaciones es la utilización de herramientas tecnológicas nuevas. El personal puede resistirse al uso de nuevas tecnologías si estas no muestran ser flexibles y realmente útiles, a pesar que en última instancia generen un beneficio a largo plazo. También puede suceder que las personas estén en desacuerdo con los motivos del cambio, sientan incertidumbre acerca de los resultados y tengan actitudes defensivas ante un aumento en la carga de trabajo o una posible pérdida de identidad. En general la resistencia al cambio puede ser ocasionada por dos motivos [24]:

- Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio: El desconocimiento del cambio provoca resistencia, además se tiene incertidumbre acerca del impacto a nivel personal que puede significar.
- Visión demasiado parcializada del cambio: Las personas pueden juzgar de manera negativa un cambio si este tiene especial influencia en su lugar de trabajo.

Es por las razones anteriores que en el desarrollo del proyecto se busca conocer la opinión de todos los actores involucrados en el proceso a rediseñar, ya que se entrega información acerca de las medidas propuestas y se recoge la opinión personal respecto a la factibilidad e impacto de dichas soluciones. De todas maneras es muy importante anteponerse a las reacciones que puede tener el personal ante un rediseño de proceso, con el fin de prevenir un comportamiento resistente.

Las consideraciones anteriores pueden tener un análisis mucho más profundo, pero esto no se incluye en el proyecto desarrollado. No obstante es importante destacar su importancia ya que la factibilidad de implementación del rediseño propuesto está directamente relacionada con ambas reflexiones.

9.2 Sugerencias

Las medidas propuestas en este trabajo tienen como objetivo principal mejorar la actual gestión de demanda, ayudando a racionar recursos que puedan ser mejor utilizados. No obstante existen una serie de recomendaciones surgidas del estudio del contexto, de las entrevistas realizadas y de las mismas opiniones de los investigadores plasmados en la encuesta. A continuación se enumeran las sugerencias que parecen más relevantes para mejorar no solo la gestión a futuro, sino seguir desarrollando la alta calidad que entrega la BCN a través de sus servicios:

Potenciar página web - sección ATP: Durante el desarrollo de este trabajo se recoge la idea de un rediseño a la página web de la BCN, modificando principalmente la interfaz para que se acceda más rápidamente a la sección ATP. Los usuarios y clientes entrevistados comentaron que el diseño es amigable, pero que no disponen de tiempo para encontrar información que se encuentra poco visible en la primera página. En particular, la mayoría de los usuarios y clientes entrevistados que no han tenido un trato constante y directo con la sección ATP desconocen los perfiles de los investigadores.

En la página web de la BCN, para ingresar a la información sobre ATP se debe ingresar a “*Acerca de la Biblioteca*” y posteriormente en “*Organigrama*” ubicada en la sección “*Quiénes somos*”. Con esto se despliega una nueva ventana⁴¹ que muestra la estructura organizacional de la biblioteca, donde se puede acceder a cualquier sección para conocer sobre sus objetivos y servicios ofrecidos.

Dado que los usuarios y clientes no se dan el tiempo para acceder a la información de la sección ATP, se sugiere entonces potenciar el diseño de la página web facilitando los perfiles de los investigadores y los servicios que se ofrecen de una manera más directa. En este punto también se puede incluir la difusión del documento de servicios, pero no es necesario para cumplir esta sugerencia.

Encuestas sobre calidad de servicios: A pesar de la complejidad de realizar encuestas a la comunidad parlamentaria dada la escasez de tiempo que poseen diputados y senadores, se sugiere realizar encuestas de calidad de servicio con una periodicidad de al menos un año. Esto con motivo de poder entregar feedback a la BCN acerca de qué pueden mejorar en la entrega de servicios a los parlamentarios.

Una de las dificultades a la hora de realizar encuestas de satisfacción recae en la alta subjetividad de las respuestas, además de que en experiencia de algunos entrevistados la mayoría de las

⁴¹ <http://transparencia.bcn.cl/estructura/organigrama/>

percepciones acerca de la biblioteca son positivas, sin entrar en detalles de sugerencias. Se propone entonces plantear preguntas que estén directamente relacionadas con conocer aquello que los parlamentarios consideran pueda mejorarse en el proceso de entrega de servicios de la BCN.

En “Directrices para bibliotecas parlamentarias” se destaca que es importante no recaer en un “exceso de encuestas” con los parlamentarios, porque la cantidad de respuestas no sería tan alta. También se explica que lo ideal es que las encuestas sean realizadas por organismos independientes, asegurando una correcta elaboración y un análisis sin prejuicio. Lamentablemente el presupuesto no siempre permite este tipo de estudios, pero se puede mejorar con el tiempo con ayuda de un pequeño número de personas que se aseguren que las preguntas sean claras y las respuestas van a ser útiles.

Actividades complementarias: En muchas bibliotecas parlamentarias del mundo se están realizando actividades complementarias que fomentan el acercamiento de la institución con los ciudadanos [25]. Esto genera mayor confianza y además permite mayor difusión de productos documentales, de servicios y recursos. Algunos de estas actividades pueden ser:

- Exposiciones
- Jornadas y seminarios
- Talleres
- Proyectos

En ningún caso se dice que la BCN no realiza este tipo de actividades, pero se sugiere aumentar la cantidad o incluso realizar estas actividades con integrantes de la comunidad parlamentaria como método de difusión.

Respecto a sugerencias relevantes para la sección ATP se propone:

Cargo administrativo: Dado el cambio organizacional interno⁴² que se ha tenido en la BCN, donde el área Gestión del Conocimiento se elimina y el personal se distribuye dentro de la biblioteca, es relevante señalar la importancia de que exista un cargo administrativo responsable de la recepción de pedidos. En el rediseño propuesto se incluye esta medida pero sin considerar el cambio estructural que ha tenido lugar en la biblioteca. Este cambio ha provocado que la demanda aumente considerablemente para ATP ya que se ha eliminado el filtro de solicitudes de referencia de la que era responsable el área de Gestión del Conocimiento.

El cambio ha provocado mayor carga laboral, y en consecuencia es aún más complicado elaborar anticipación de demanda. En una presentación en una conferencia conjunta de la IFLA, la UIP y la ASGP (Asociación de Secretarios Generales de los Parlamentos) sobre “Información en Democracia”, es identificada como una tendencia emergente la convergencia entre servicios de información y servicios de estudios. En esta presentación se sostiene que *"si bien la biblioteca y las funciones de investigación están separadas en áreas profesionales, incluso si a menudo trabajan juntos, en los últimos años hemos visto una convergencia entre las dos. La función de la biblioteca es ofrecer productos con un mayor valor añadido - por ejemplo, no sólo una referencia, sino también resúmenes y descripciones. Al mismo tiempo, los servicios de investigación tienden a sustituir trabajos de gran producción por otros más cortos, al grano, sesiones de información. En ambos servicios, la tendencia es avanzar hacia una mayor especialización de las áreas, de la*

⁴² Cambio en estructura organizacional llevado a cabo en Mayo 2015

misma manera que el trabajo de los parlamentos se hace cada vez más especializado, técnico y difícil". [3]

Se destaca también la importancia de que los grupos de trabajo de investigación requieren no solo conocimiento analítico, sino también apoyo en clasificación y habilidades de búsqueda bibliotecaria. Ambos grupos deben trabajar juntos en cooperación, a pesar que en algunas bibliotecas parlamentarias se hable de la existencia de tensión entre estos.

Proponer nuevo concepto de demanda comisión: La priorización de la demanda comisión tiene como objetivo dar el mayor apoyo posible a la función legislativa de los parlamentarios para contribuir a la certeza legislativa. No obstante parte de la demanda individual se destina también a apoyar dicha función, por lo que no se está considerando la totalidad de productos desarrollados que efectivamente se utilizan para este propósito. Se sugiere una nueva propuesta en base a la experiencia de integrantes de ATP, donde se destaca también la importancia de un correcto registro de las solicitudes ingresadas.

CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES

A continuación se exponen algunas conclusiones y aprendizajes obtenidos a lo largo de la realización de este trabajo:

- Las facilidades que se otorgan a los parlamentarios para acceder a información de calidad de manera eficiente y oportuna, entregan beneficios a la comunidad en cuanto diputados y senadores utilicen la información para la elaboración de leyes técnicamente mejores. El apoyo que se otorga a la función representativa y a la de fiscalización parece apuntar más bien a entregar condiciones más favorables y mejores herramientas que ayuden al quehacer del parlamentario. Sin embargo es la primera función la que otorga mayor valor público, por lo que la priorización de la demanda destinada a comisiones tiene sentido y es donde debe apuntar mayoritariamente el esfuerzo de bibliotecas parlamentarias.
- Una de las dificultades en una biblioteca parlamentaria por limitar o acotar los servicios que puedan ser solicitados por parte de diputados y senadores radica en que los temas de estudio para la legislación, representación y fiscalización son muy amplios. Pero además de esto también se debe considerar el clima y la cultura organizacional compleja que poseen este tipo de instituciones, ya que el ambiente político puede provocar diferentes percepciones por parte de los integrantes de la biblioteca. Por ejemplo, los cambios de gobierno pueden generar transformaciones internas importantes que preocupen en cierta medida a los integrantes de una organización, o por otro lado puede existir mayor preocupación de responder algunas solicitudes sobre otras cuando éstas son de altos cargos políticos. Estas consideraciones son importantes ya que pueden influenciar en gran medida la gestión de demanda de asesorías parlamentarias.
- Existe un alto interés en que la demanda de la comunidad parlamentaria sea satisfecha de la mejor manera posible, propósito que se está cumpliendo según lo inferido del desarrollo de este trabajo. Una de las metas a las que debiera aspirarse de manera paralela a lo anterior es a sacar el máximo provecho a la alta capacidad profesional que existe dentro de la BCN. Partiendo por una buena estructura organizacional que permita mejorar filtros y canalizar la demanda parlamentaria, el fin de utilizar al máximo las capacidades de los investigadores no solo implica agregar mayor valor público a través de asesorías parlamentarias, también sugieren un propio desarrollo profesional de los miembros de la biblioteca a través de la investigación.
- La continua mejora de las herramientas tecnológicas permiten optimizar los procesos internos de las bibliotecas parlamentarias, pero estas ideas se ven mermadas debido a que los recursos humanos y presupuestarios son escasos. Se debe tener en consideración los fuertes beneficios que traen dichas tecnologías, no solo como una forma de mejorar la gestión o aumentar la capacidad de producción de los investigadores, sino también a través de la disminución de carga laboral que puede dar paso a estrés, o reducir los errores durante el proceso de elaboración de productos.

- La complejidad de la medición de impacto de los servicios de asesoría parlamentaria debe tener en cuenta también la organización y la cultura de la institución. Al momento de crear métricas para medir el impacto se pueden tener diferentes perspectivas, apuntado a dimensiones con importancia interna o externa a la institución; dar énfasis en lo entregado a parlamentarios o en investigaciones científicas, donde en ambos casos se entrega un beneficio a la comunidad.
- Las bibliotecas parlamentarias del mundo tienen gran interés en la medición del impacto que generan los servicios que entregan a la comunidad parlamentaria, lo que se basa en el hecho de la incorporación de más medidas de evaluación de servicios otorgados. La idea de métrica plasmada en este proyecto intenta relacionar algunas de estas medidas con las capacidades actuales y potenciales de la BCN, buscando unificar este tipo de intereses con las tecnologías de información que pueden ayudar a medir el impacto. Sin embargo, la búsqueda de una correcta medición debe continuar ante la complejidad existente de realizar mediciones subjetivas al uso de asesorías parlamentarias.
- Las bibliotecas del mundo muestran un claro interés en la necesidad de transparencia y optimización de la gestión de demanda de asesorías. La factibilidad de implementación de cualquier propuesta de rediseño se ve acotada por la resistencia al cambio y por el contexto político en el que se desarrolla este trabajo, donde entregar las mayores facilidades a los parlamentarios puede significar a su vez no estar utilizando al máximo las herramientas de ingeniería que permitan una gestión más eficiente. Se debe sopesar entonces los beneficios de implementar cambios, aunque estos sean mínimos, con enfrentar una cultura organizacional marcada por lo políticamente posible, logrando entregar facilidades pero también deberes a la comunidad parlamentaria. Después de todo el impacto por mejorar el proceso en que se desarrollan las asesorías parlamentarias que apoyen a la función legislativa de los parlamentarios afecta de manera directa a la ciudadanía, y tanto sentados como diputados cuentan con apoyo de personal que pueden facilitar su trabajo.

CAPÍTULO 11: BIBLIOGRAFIA

- [1] Ley Fácil. Proceso de Formación de la Ley [online] http://www.bcn.cl/leyfacil/proceso_de_formacion_de_la_ley/index_html [consulta: 30 Agosto 2015]
- [2] Cámara de Diputados. Diagrama del Procedimiento Constitucional de la Formación de la Ley [online] http://www.camara.cl/camara/media/docs/formacion_ley.pdf [consulta: 30 Agosto 2015]
- [3] CUNINGHAME, K. 2009. Directrices para bibliotecas parlamentarias. Internacional Federation of Library Association and Institutions (IFLA). (140)
- [4] Inter-Parliamentary Union. 2006. El Parlamento y la Democracia en el siglo XXI: una guía de buenas prácticas. [online] http://www.ipu.org/PDF/publications/democracy_sp.pdf [consulta: 30 Agosto 2015]
- [5] Commonwealth Parliamentary Association. 2006. Recommended Benchmarks for Democratic Legislatures. [online] [http://www.europarl.europa.eu/pdf/oppd/Page_8/Recommended_Benchmarks_for_Democratic_Legislatures\[1\].pdf](http://www.europarl.europa.eu/pdf/oppd/Page_8/Recommended_Benchmarks_for_Democratic_Legislatures[1].pdf) [consulta: 30 Agosto 2015]
- [6] MORENO DE LA FUENTE, I. 2008. Modelos europeos de direcciones de estudios parlamentarios. Revista de las Cortes Generales. (75)
- [7] M. DELANO - X. FELIU, J.G PRADO - P. VALDERRAMA - D. VASQUEZ, 1883-2003: 120 años de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, BCN. Santiago de Chile: La Biblioteca, 2004.
- [8] Valdés y Soto. 2009. ¿Cómo fortalecer la labor legislativa del Congreso? Propuesta para un nuevo sistema de asesoría parlamentaria. [online] Estudios Públicos N° 114. http://www.cepchile.cl/dms/archivo_4428_2572/rev114_svaldes-ssoto_propuesta.pdf [consulta: 30 Agosto 2015]
- [9] Uña, G. et al. 2004. Políticas públicas y toma de decisiones: Los Centros de Pensamiento en Argentina, Buenos Aires, Argentina.
- [10] Belletini O. 2005. El papel de los centros de política pública en las reformas públicas implementadas en América Latina. En: X Congreso del CLAD, Santiago de Chile.
- [11] MORENO, M. 2010. Think tanks en Chile: Estilos y prácticas tecnocráticas en la formación de políticas. Revista ENFOQUES, Vol. VIII (12): 103-125
- [12] BCN. 2015. Preguntas frecuentes sobre el Congreso Nacional [online]. http://www.bcn.cl/ayuda_folder/preguntas_frecuentes#uno [consulta: 30 Agosto 2015]
- [13] BRAVO, C. 2005. Gestión de Procesos. Santiago de Chile. Editorial Evolución.
- [14] BRAVO, C. 2005. Gestión de Procesos. Santiago de Chile. Editorial Evolución. 23p.

- [15] BRAVO, C. 2005. Gestión de Procesos. Santiago de Chile. Editorial Evolución. 27p.
- [16] Bizagi Suit. 2014. BPMN 2.0 [online]. <http://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf> [consulta: 30 Agosto 2015]
- [17] FREUND, RÜCKER Y HITPASS. 2014. BPMN 2.0. 4ta edición. Santiago de Chile. Edición hispana.
- [18] DECSAI. Introducción al Data Mining futuro [online] <http://elvex.ugr.es/decsai/intelligent/slides/dm/D1%20Data%20Mining.pdf> [consulta: 30 Agosto 2015]
- [19] Aranibar del Alcázar, Julio Humérez. Modelos de series de tiempo para el pronóstico de precios de minerales. [online] http://www.udape.gob.bo/portales_html/AnalisisEconomico/analisis/vol14/art02.pdf [consulta: 30 Agosto 2015]
- [20] Transparencia BCN. 2015. Estructura orgánica y funciones, Asesoría Técnica Parlamentaria. [online] http://transparencia.bcn.cl/estructura/departamento-de-estudios-extension-y-publicaciones/asesoria_tecnica_parlamentaria/index_html/ [consulta: 30 Agosto 2015]
- [21] Transparencia BCN. 2015. Estructura orgánica y funciones, Portal Parlamentario. [online] <http://transparencia.bcn.cl/estructura/departamento-servicios-legislativos-y-documentales/portal-parlamentario/> [consulta: 30 Agosto 2015]
- [22] MARTÍNEZ, N., POBLETE, M., UGALDE, J. 2014. Hacia una conceptualización del impacto legislativo de las asesorías parlamentarias. [online] https://www.academia.edu/10677664/Hacia_una_conceptualización_del_impacto_legislativo_de_las_asesorías_parlamentarias [consulta: 30 Agosto 2015]
- [23] SALAZAR, J., GUERRERO, J., MACHADO, Y., CAÑEDO, R. 2009. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. [online] http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext [consulta: 30 Agosto 2015]
- [24] LÓPEZ, M., RESTREPO, L., LÓPEZ, G. 2013. Resistencia al cambio en organizaciones modernas. Scientia et technica. Vol 18
- [25] BOSH, E., ÁLVAREZ, C. 2011. Bibliotecas y servicios de estudios parlamentarios: estrategias de adaptación a las necesidades de información del parlamento. [online] <http://bid.ub.edu/27/bosch2.htm> [consulta: 30 Agosto 2015]

CAPÍTULO 12: ANEXOS

ANEXO A: Resumen información Bibliotecas Parlamentarias LA y El Caribe

País	México	Uruguay	Suriname	Costa Rica	Guyana	Trinidad y Tobago	Nicaragua
N° parlamentarios	620	129	51	57	65	73	92
Año fundación Biblioteca	1936	1929	1998	1950	1998	1890	1934
N° personal de la Biblioteca	186	70	3	25	8	10	15
N° expertos de investigación	7	0	0	15	5	7	0
¿La Biblioteca proporciona servicios de información?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
¿Proporciona servicios de asesoría?	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO
¿Proporciona servicios de investigación y análisis?	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI
Relación entre Biblioteca y Servicio de Investigación	Son 2 direcciones que dependen del CEDIA	El servicio de investigación es parte de la Biblioteca	El servicio de investigación es parte de la Biblioteca	El servicio de investigación es parte de la Biblioteca	El servicio de investigación es parte de la Biblioteca	-	Son funcionalmente separados, pero existe una estrecha cooperación
¿Resultados disponibles en archivos digitales?	SI	NO	-	SI	SI	NO	NO

TABLA 18: INFORMACIÓN BIBLIOTECAS PARLAMENTARIAS AL Y EL CARIBE. FUENTE: ENCUESTAS BCN.

País	Panamá	Paraguay	Perú	Brasil		Colombia	Chile
				Cámara	Senado		
N° parlamentarios	71	125	120	513	81	166-102	158
Año fundación Biblioteca	1956	2008	1997	1866	1826	1973	1883
N° personal de la Biblioteca	18	20	31	220	103	4	258
N° expertos de investigación	2	3	0	38	7	4	92
¿La Biblioteca proporciona servicios de información?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
¿Proporciona servicios de asesoría?	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI
¿Proporciona servicios de investigación y análisis?	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI
Relación entre Biblioteca y Servicio de Investigación	Son funcionalmente separados, pero existe una estrecha cooperación	Son funcionalmente separados, pero existe una estrecha cooperación	Están en la misma sección administrativa	Son funcionalmente separados, pero existe una estrecha cooperación	Son funcionalmente separados, pero existe una estrecha cooperación	Son funcionalmente separados, pero existe una estrecha cooperación	El servicio de investigación es parte de la Biblioteca
¿Resultados disponibles en archivos digitales?	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI

ANEXO B: Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos BCN

Visión

Ser el principal referente de información y conocimiento relevante, confiable y políticamente neutral para la Comunidad Parlamentaria; y una institución inclusiva que ofrece a todos los interesados su acervo bibliográfico, documental, jurídico y de la historia política legislativa del país.

Misión

Apoyar a la Comunidad Parlamentaria en el ejercicio de sus funciones constitucionales a través de la generación y provisión de productos y servicios de calidad, accesibles, oportunos, pertinentes y políticamente neutrales; asimismo, contribuir a la vinculación del Congreso Nacional de Chile con la ciudadanía, dando acceso a su acervo jurídico e histórico, y promoviendo instancias de diálogo y reflexión entre los parlamentarios y la sociedad civil.

Valores

- Compromiso con los valores republicanos y democráticos representados por el Congreso Nacional
- Vocación de servicio público de excelencia
- Respeto por la diversidad, promoviendo la inclusión y la igualdad de oportunidades
- Promoción de la innovación, la colaboración, la cooperación, la transparencia y el reconocimiento del desempeño individual y colectivo
- Compromiso con el desarrollo integral de las personas que conforman la BCN

Objetivos Estratégicos

- **Disminuir la asimetría de información entre el poder ejecutivo y el poder legislativo**

Aportar con investigación y conocimiento especializado al despliegue eficaz de las funciones del Congreso Nacional, con fundamento disciplinario, multidisciplinario e interdisciplinario y políticamente neutral, para contribuir a la certeza legislativa, reducir la brecha de información con el Ejecutivo y fortalecer el protagonismo internacional en foros interparlamentarios.

- **Garantizar la certeza jurídica**

Otorgar certeza respecto de contenido del ordenamiento jurídico nacional, como fuente oficial de la Constitución y de los Códigos de la República y principal servicio de información de documentación legal del Congreso y del país.

- **Gestionar y poner en valor el patrimonio político legislativo y parlamentario del país**

Recuperar, preservar, organizar, actualizar y difundir el patrimonio político y legislativo del Congreso Nacional, en la perspectiva de valorar los aportes históricos y políticos del Parlamento y fomentar la cultura política democrática.

- **Fortalecer y gestionar el acervo bibliográfico y documental, con énfasis en lo digital**

Gestionar y dar acceso al acervo bibliográfico, documental y en general los recursos de información de la Biblioteca del Congreso Nacional necesarios para la creación de conocimiento e investigación y el desarrollo de productos y servicios relevantes para el Congreso y la Sociedad.

- **Fomentar la vinculación del Congreso Nacional con la Sociedad**

Acercar a la ciudadanía al conocimiento de las facultades y funcionamiento del Congreso Nacional y de la legislación nacional, en coordinación con la Cámara de Diputados y el Senado; promover instancias para el diálogo y la reflexión entre los parlamentarios y la sociedad civil; y contribuir a la formación cívica.

- **Desarrollar una gestión integral de excelencia**

Fortalecer la gestión institucional en la búsqueda permanente de la excelencia, mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos tecnológicos, financieros y materiales; potenciar el desarrollo integral de quienes conforman la BCN, fomentando el trabajo colaborativo, el aprendizaje mutuo y la mejora continua; y gestionar alianzas estratégicas con instituciones afines.

ANEXO C: Organigrama Departamento Estudios, Extensión y Publicaciones

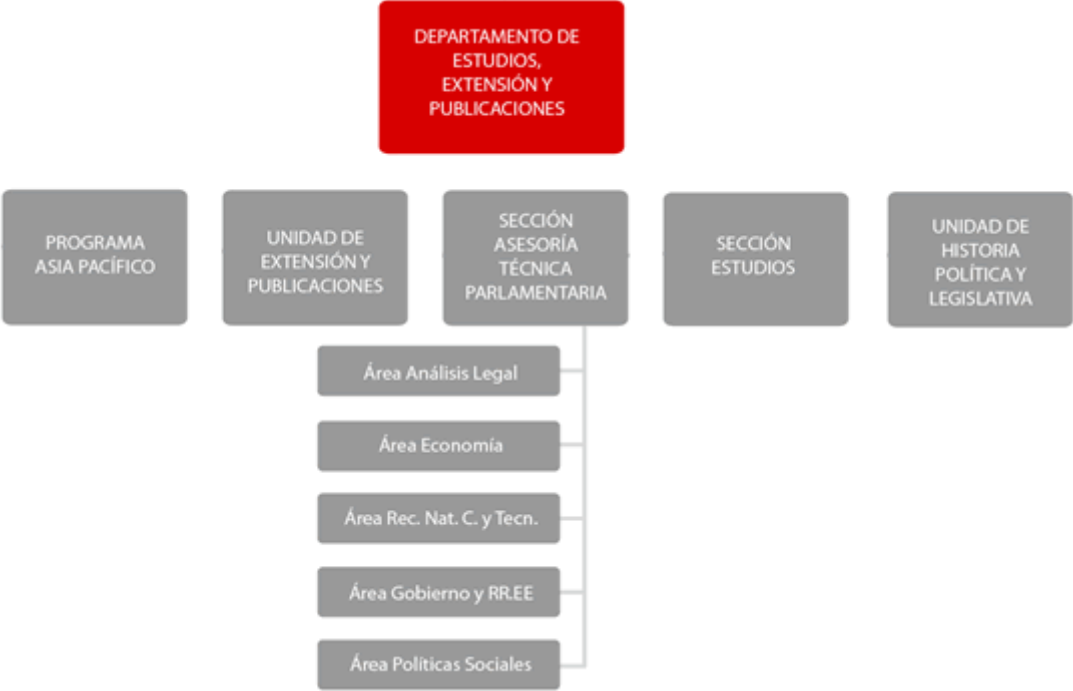


FIGURA 28: ORGANIGRAMA DEPTO ESTUDIOS, EXTENSIÓN Y PUBLICACIONES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO D: Detalle de comisiones 2015

Comisiones Permanentes
Gobierno Interior, Nacionalidad, Ciudadanía y Regionalización
Relaciones Exteriores, Asuntos Interparlamentarios e Integración Latinoamericana
Constitución, Legislación y Justicia
Educación
Hacienda
Defensa Nacional
Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones
Agricultura, Silvicultura y Desarrollo Rural
Medio Ambiente y Recursos Naturales
Salud
Trabajo y Seguridad Social
Minería y Energía
Economía, Fomento; Micro, Pequeña y Mediana Empresa; Protección de los Consumidores y Turismo
Vivienda, Desarrollo Urbano y Bienes Nacionales
Derechos Humanos y Pueblos Originarios
Familia y Adulto Mayor
Ciencias y Tecnología
Pesca, Acuicultura e Intereses Marítimos
Zonas Extremas y Antártica Chilena
Seguridad Ciudadana
Cultura, Artes y Comunicaciones
Desarrollo Social, Superación de la Pobreza y Planificación
Ética y Transparencia
Deportes y Recreación
Recursos Hídricos y Desertificación
Control del sistema de inteligencia del estado
Régimen Interno, Administración y Reglamento
Revisora de Cuentas

TABLA 19: COMISIONES PERMANENTES 2015. FUENTE: CÁMARA DE DIPUTADOS Y SENADO.

Comisiones Investigadoras
Investigadora de las Eventuales Responsabilidades de la Codelco y Enami, con ocasión de la sustracción de Concentrados de Cobre.
Investigadora sobre los contratos, operaciones a futuro y forwards realizados por CODELCO entre los años 2005 y 2007.
Investigadora sobre el conflicto entre accionistas de la empresa SOQUIMICH, con ocasión de determinadas operaciones bursátiles, y el rol que habrían tenido en dicha materia autoridades del gobierno anterior (cascadas)
Investigadora sobre compras de tierras para personas y comunidades indígenas, entre los años 2011 y 2013
Uso de los recursos que otorga la ley N°20.248, sobre Subvención Escolar Preferencial, a partir de las irregularidades detectadas en el informe de auditoría elaborado por la Contraloría General de la República
Investigadora del estado actual de la inversión pública en infraestructura de la red de atención primaria y hospitalaria
Las actuaciones del SII y la SVS en la fiscalización del grupo Penta, las donaciones a la UDD y las contribuciones financieras a partidos políticos; y que tiene por objeto analizar las actuaciones del SERVEL frente a las campañas electorales
Investigadora sobre hechos vinculados a denuncias de fraude e irregularidades en el Gobierno Regional de Valparaíso, a partir de determinadas asignaciones y transferencias de recursos públicos
Eventuales irregularidades en la administración de la Universidad ARCIS y sus procesos de acreditación
Investigadora sobre irregularidades cometidas en perjuicio de la Empresa Nacional de Minería, entre los años 2010 y 2013

TABLA 20: COMISIONES INVESTIGADORES 2015. FUENTE: CÁMARA DE DIPUTADOS Y SENADO.

Comisiones Investigadoras Finalizadas
Investigadora del Funcionamiento del Servicio Nacional de Menores (SENAME)
Investigadora sobre eventual fraude en Gobierno Regional de Valparaíso II
Investigadora sobre proceso de recolección de firmas de candidaturas
Investigadora sobre irregularidades en el Gobierno Regional de Valparaíso I
Investigadora del funcionamiento del Instituto Nacional de Estadísticas INE
Investigadora de situación ambiental por efectos del Proyecto Pascua Lama
Investigadora Encargada de Revisar a Fondo el Sistema Educación Superior Chilena
Grandes Contribuyentes y Condonaciones Efectuadas por el SII en los Últimos Años
Investigadora del denominado "Caso Bombas"
Investigadora sobre el Plan Frontera Norte
Investigadora sobre el Derecho de Reunión y Seguridad Pública
Seguridad Ciudadana constituida en Investigadora de los hechos sucedidos el 27-F
Investigadora sobre el Funcionamiento de la Educación Superior
Investigadora de la Administración de la Empresa Cuprífera Estatal Codelco
Investigadora de extracción ilegal aguas y áridos de los ríos del país
Investigadora sobre Gobierno Regional de la Intendenta Van Rysselberghe
Situación de los Depósitos de Relaves Mineros existentes en el país
Investigadora Viviendas Terremoto
Investigadora sobre seguimiento del Proceso de Reconstrucción Nacional
Gasto de Fondos Públicos asignados a ONG durante los años 2006-2010
Investigadora de presuntas irregularidades en el otorgamiento de Becas Valech
Desastre Natural (Terremoto)

TABLA 21: COMISIONES INVESTIGADORES FINALIZADAS. FUENTE: CÁMARA DE DIPUTADOS Y SENADO.

ANEXO E: Detalle distribución ATP según su cargo 2015

Cargo Asociado	Profesionales
Coordinador Área Temática Recursos Naturales, Ciencia y Tecnología	1
Investigador Área Temática Recursos Naturales, Ciencia y Tecnología	4
Coordinador Área Temática Análisis Legal	1
Investigador Área Temática Análisis Legal	8
Coordinador Área Temática Políticas Sociales	1
Investigador Área Temática Políticas Sociales	7
Coordinador Área Temática Gobierno, Defensa y Relaciones Internacionales	1
Investigador Área Temática Gobierno, Defensa y Relaciones Internacionales	6
Coordinador Área Temática Economía	1
Investigador Área Temática Economía	4
Analista de Gestión y Apoyo a la Jefatura	1
Jefe área Asesoría Técnica Parlamentaria	1
Investigador Asesoría Técnica Parlamentaria	1

TABLA 22: DISTRIBUCIÓN PROFESIONALES ATP SEGÚN CARGO. FUENTE: BCN.

ANEXO F: Interfaz plataformas de ingreso de pedidos



FIGURA 29: INTERFAZ FAU. FUENTE: BCN.

ID	OT	OT Padre	Tipo OT	O	Nombre Solicitante	F. Recepción	F. Respuesta	Tipo	Estado	S.S.	Planificada por	Ver Detalle	Estado Envío	Seleccionar
279334	Consulta	WI		ELIZABETH HERRERA ALARCÓN	10-04-2015 09:04:34	10-04-2015 08:42:16	0,01 Horas	Cerrada				Respuesta	Enviado_10-04-2015 09:43:03	[X]
279337	Consulta	WI		Lyda Marcela Herrera Camargo	09-04-2015 16:10:04	09-04-2015 16:21:58	0,2 Horas	Cerrada				Respuesta	Enviado_09-04-2015 17:22:03	[X]
279253	Consulta	WI		Pablo Andrés Silva Retamal	09-04-2015 09:09:38	09-04-2015 10:11:30	1,2 Horas	Cerrada				Respuesta	Enviado_09-04-2015 10:12:02	[X]
279001	Consulta	WI		Evelyn Paola Kirsman Repetto	08-04-2015 10:19:51	08-04-2015 16:13:23	6,58 Horas	Cerrada				Respuesta	Enviado_08-04-2015 16:14:06	[X]
278999	Consulta	WI		José Tomás Bravo Izurieta	07-04-2015 16:04:44	08-04-2015 09:04:26	20,91 Horas	Cerrada				Respuesta	Enviado_08-04-2015 10:03:01	[X]
278997	Consulta	WI		Jorge Alexis Morales Morera	07-04-2015 16:04:43	07-04-2015 16:48:26	1,65 Horas	Cerrada				Respuesta	Enviado_07-04-2015 16:58:02	[X]
278741	Consulta	WI		GEMMA BOADA PLAZA	06-04-2015 13:13:59	06-04-2015 15:12:55	2,23 Horas	Cerrada				Respuesta	Enviado_06-04-2015 15:13:03	[X]
278999	Consulta	WI		Jorge Carvallo	06-04-2015 07:44:42	06-04-2015 10:40:54	1,68 Horas	Cerrada				Respuesta	Enviado_06-04-2015 10:41:03	[X]
278883	Consulta	WI		Luciano Fernando Villarreal Mondaca	06-04-2015 07:44:39	06-04-2015 10:44:57	1,75 Horas	Cerrada				Respuesta	Enviado_06-04-2015 10:45:03	[X]
278498	Consulta	WI		fernanda medina	02-04-2015 09:28:29	02-04-2015 08:51:56	0,01 Horas	Cerrada				Respuesta	Enviado_02-04-2015 09:52:02	[X]
278495	Consulta	WI		varinie garay	02-04-2015 09:28:28	02-04-2015 09:46:32	0,81 Horas	Cerrada				Respuesta	Enviado_02-04-2015 10:01:01	[X]
278330	Consulta	WI		Daniel Hernan Gonzalez Burdiles	01-04-2015 10:02:55	01-04-2015 11:15:27	1,33 Horas	Cerrada				Respuesta	Enviado_01-04-2015 11:16:04	[X]

FIGURA 30: INTERFAZ MANAGER. FUENTE: BCN.

Inicio Nuevo Pedido Consulta de Pedidos Bandeja de Pedidos Enviados

Alertas de Pedidos en ATP
 156 Pedidos Fuera de Plazo de Entrega
 2 Pedidos por Vencer

Pedidos de Mano Pablos Vásquez
 1 Pedido Por Cargar en Repositorio

Resumen Estado Pedidos Pedidos por Asignar Pedidos por Designar Pedidos en Negociación Pedidos en Elaboración Pedidos en Edición Pedidos en Corrección Pedidos en Evaluación Pedidos por Enviar Pedidos en Repositorio Pedidos Cerrados Pedidos Ver Responder Cerrar

Resumen de mis Pedidos

Resolutores	en Negociación	en Elaboración	en Edición	en Corrección	en Evaluación	Enviar a Cliente	Enviar a Repositorio	Total
Mano Pablos Vásquez	0	0	1	0	0	0	1	2

Resumen Estado Pedidos Mi Área

Resolutores	en Designación	en Negociación	en Elaboración	en Edición	en Corrección	en Evaluación	Enviar a Cliente	Enviar a Repositorio	Total
Jeanette Ruiz Araya	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jessica Aburto Rojas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leonardo Christian Arancibia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano Pablos Vásquez	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Nicolás Martínez Aránguiz	1	4	3	1	0	0	0	0	9
Suzy Sánchez Crist	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	4	3	1	0	0	0	1	10

Resumen Estado Pedidos ATP

Grupo	Pedidos en Asignación	Pedidos en Designar	Pedidos en Negociación	Pedidos en Elaboración	Pedidos en Edición	Pedidos en Corrección	Pedidos en Evaluación	Enviar a Cliente	Enviar a Repositorio	Total	Total Final
Análisis Legal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Economía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestión de Conocimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gobierno, Defensa y Relaciones Internacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jefatura Asesoría Técnica Parlamentaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Políticas Sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recursos Naturales, Ciencia y Tecnología	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SIT y Estadísticas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

FIGURA 31: INTERFAZ SSP. FUENTE: BCN.

ANEXO G: Detalle demanda interna BCN 2012-2014

En este anexo se detalla la demanda solicitada por integrantes de la BCN⁴³, denominadas en este trabajo como Tareas, y que tienen como fin desarrollar el producto final.

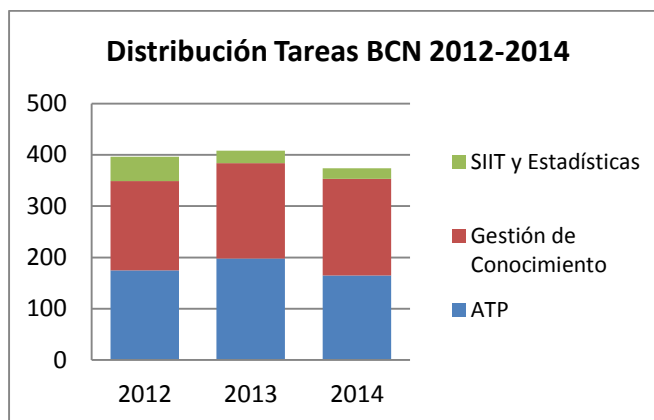


FIGURA 32: DISTRIBUCIÓN TAREAS BCN 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se observa que la cantidad de Tareas que realiza la sección ATP corresponde al mayor porcentaje de la BCN en los años 2012 y 2013, siendo superado por el área de Gestión del Conocimiento en el año 2014. En general ambas áreas representan cerca de un 90% de la elaboración de *demanda interna* de la BCN.

Para el caso de la sección ATP la etapa “Edición Par” en ocasiones es ingresada al Sistema de Seguimiento de Pedidos como una Tarea por quienes la realizan, por lo que es relevante separar ambos casos.

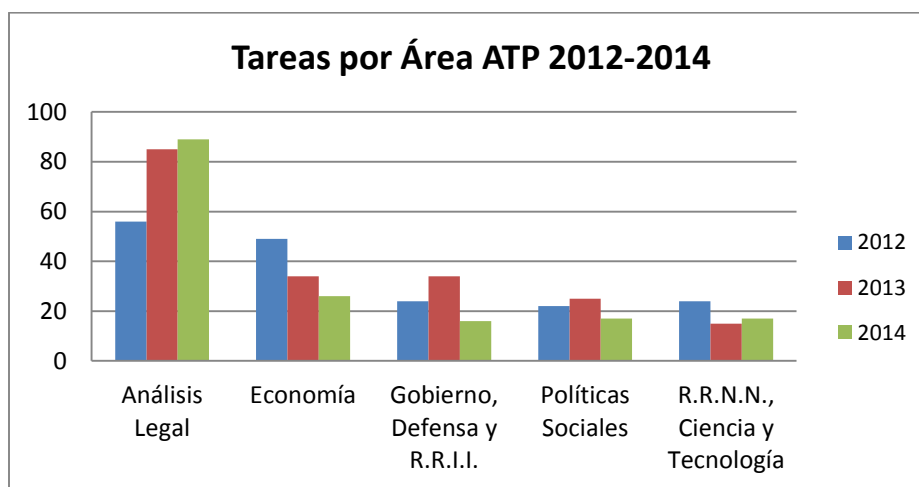


FIGURA 33: TAREAS POR ÁREA ATP 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

⁴³ Información obtenida por Unidad de Gestión en base a FAU, Manager y SSP.

Se incluyen Tareas solicitadas por Analistas ATP, sin considerar la Edición Par que es parte del proceso general de elaboración de demanda.

Sin considerar la “Edición Par”, el área de ATP que realiza mayor cantidad de Tareas es la de Análisis Legal, siendo también la única área que ha aumentado la cantidad durante los 3 años de estudio.

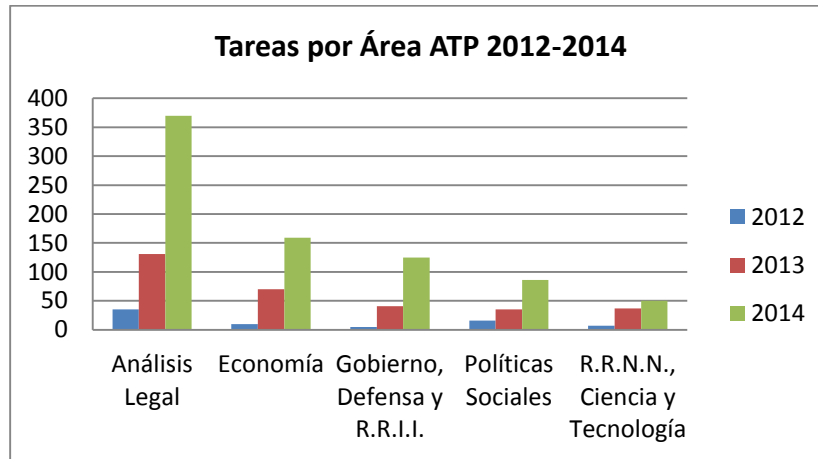


FIGURA 34: TAREAS POR ÁREA ATP 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Considerando solo la “Edición Par”, también es el área de Análisis Legal quien realiza un mayor número de esta etapa. Esto tiene relación con que es esta misma área la que realiza un mayor número de Productos finales.

Como sucede en el caso de los productos, no es posible comparar tareas entre sí ya que son muy heterogéneas, por lo que medir la cantidad total no considera el tiempo en elaboración ni la profundidad del análisis. De todas maneras se muestra a continuación productos que están compuestos por diferente cantidad de Tareas:

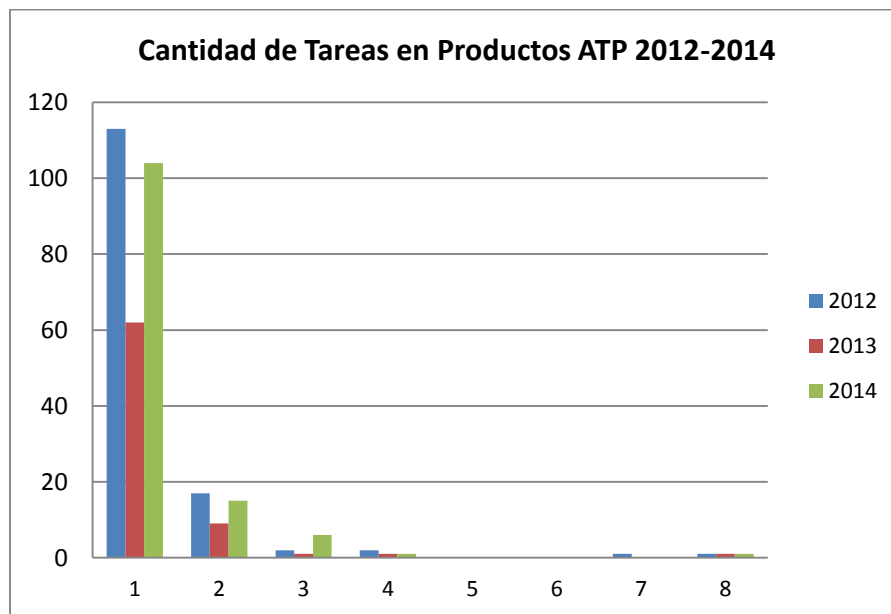


FIGURA 35: CANTIDAD TAREAS POR PRODUCTO ATP 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se tiene que la mayoría de los Productos que poseen Tareas solo están compuestas por 1, sea o no en respuesta de demanda interna propia de la sección ATP o de áreas de apoyo. En general son pocos los productos que poseen más de 1 tarea al año.

ANEXO H: Detalle distribución demanda Productos ATP 2009-2014

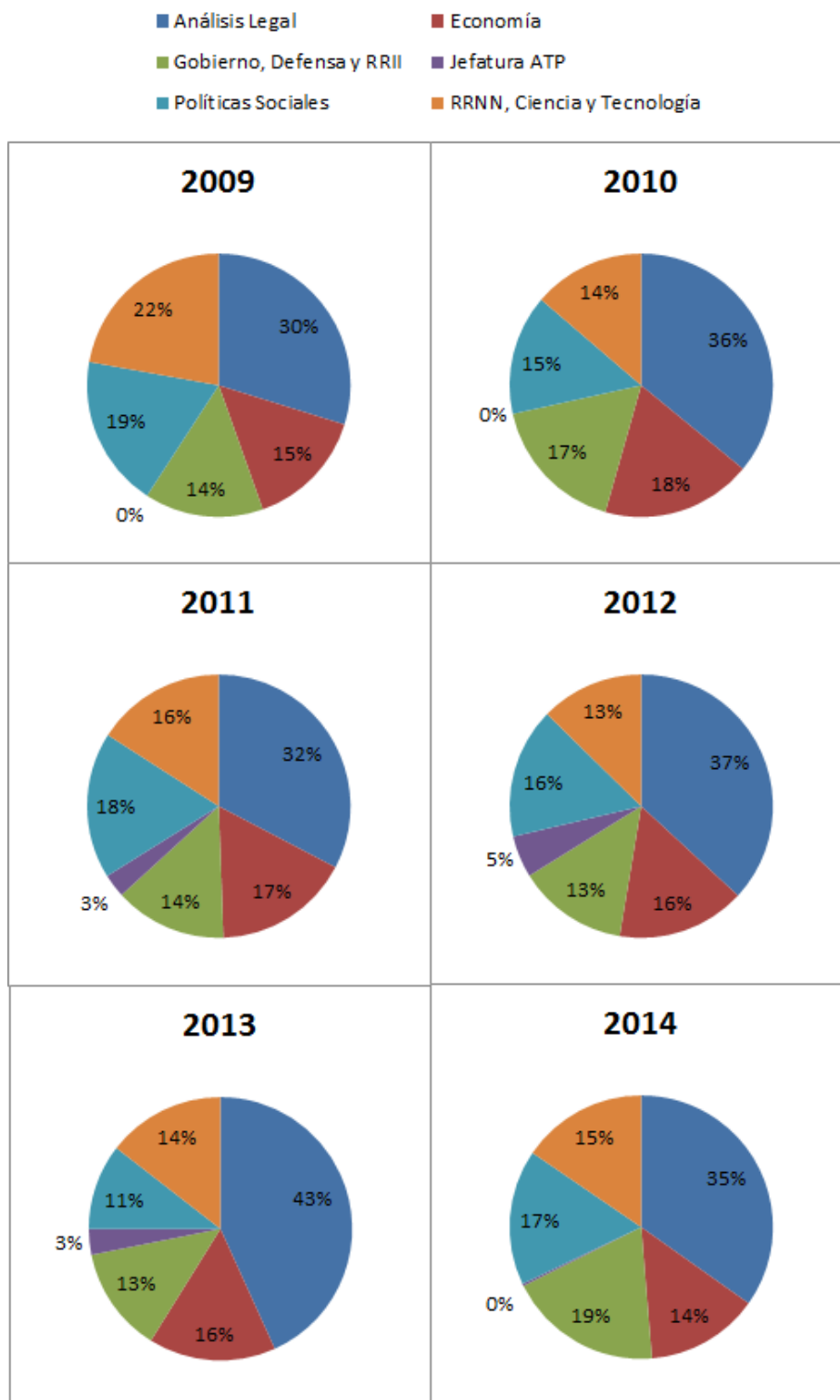


FIGURA 36: DETALLE DISTRIBUCIÓN DEMANDA ATP 2009-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO I: Estacionalidad productos por área temática 2012-2014

Total de los Productos

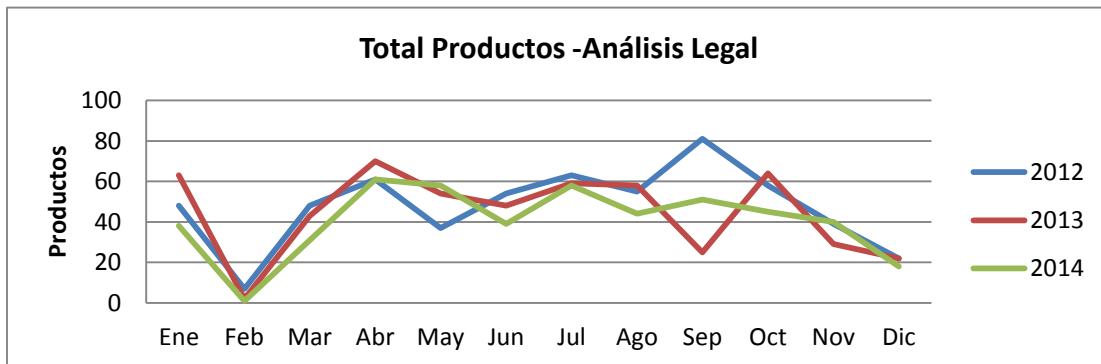


FIGURA 37: PRODUCTOS POR MES ANÁLISIS LEGAL 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

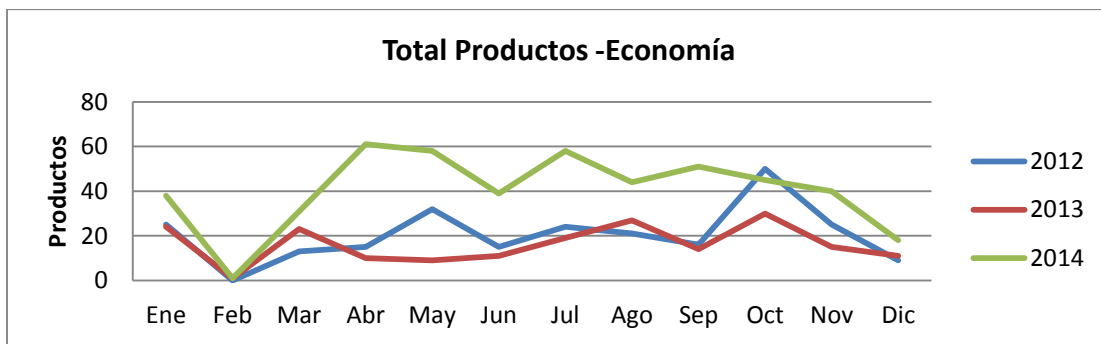


FIGURA 38: PRODUCTOS POR MES ECONOMÍA 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

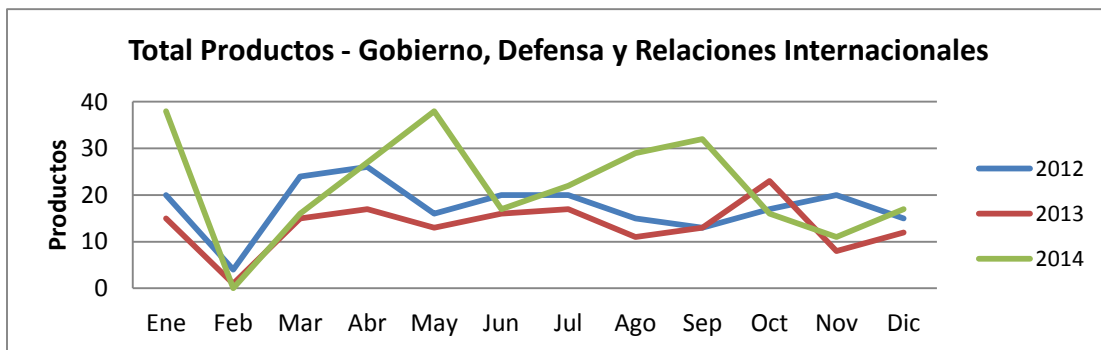


FIGURA 39: PRODUCTOS POR MES GOBIERNO, DEFENSA Y RRII 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

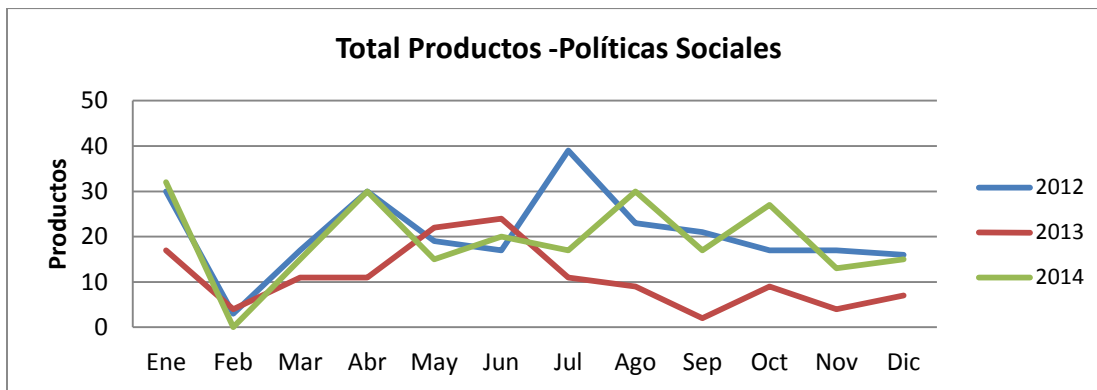


FIGURA 40: PRODUCTOS POR MES POLÍTICAS SOCIALES 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

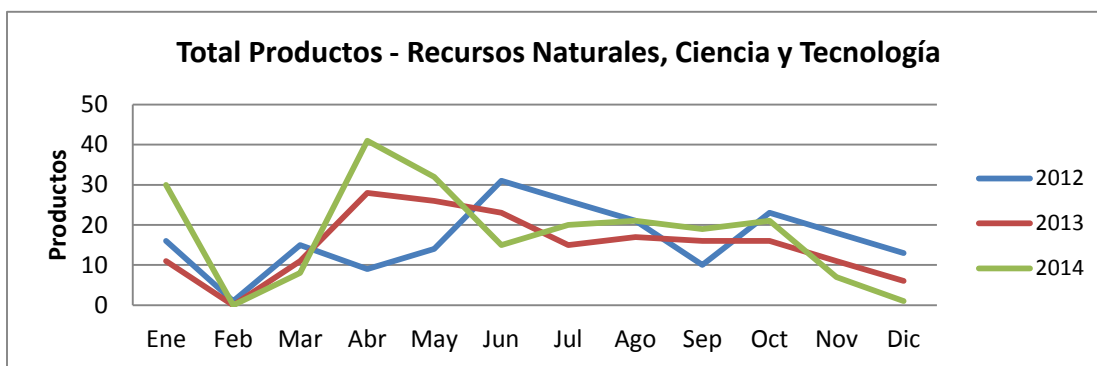


FIGURA 41: PRODUCTOS POR MES RRNN CIENCIA Y TECNOLOGÍA 2012-2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Productos tipo Análisis

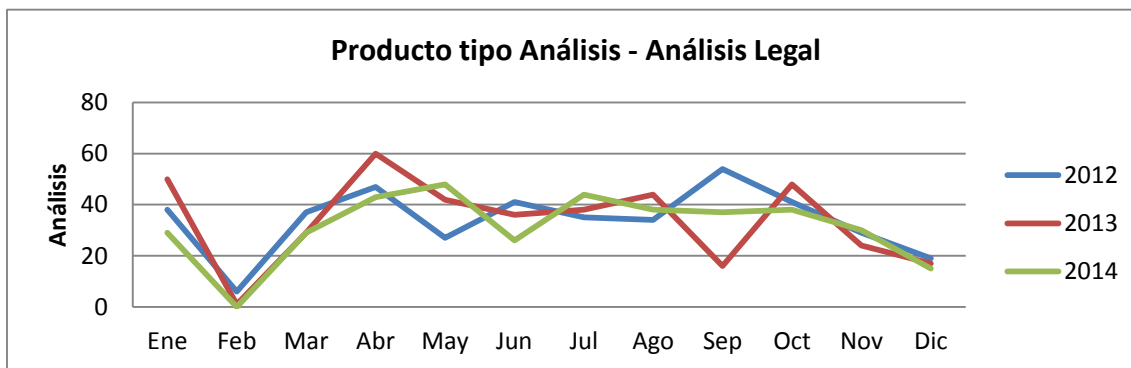


FIGURA 42: PRODUCTO ANÁLISIS POR MES, ANÁLISIS LEGAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

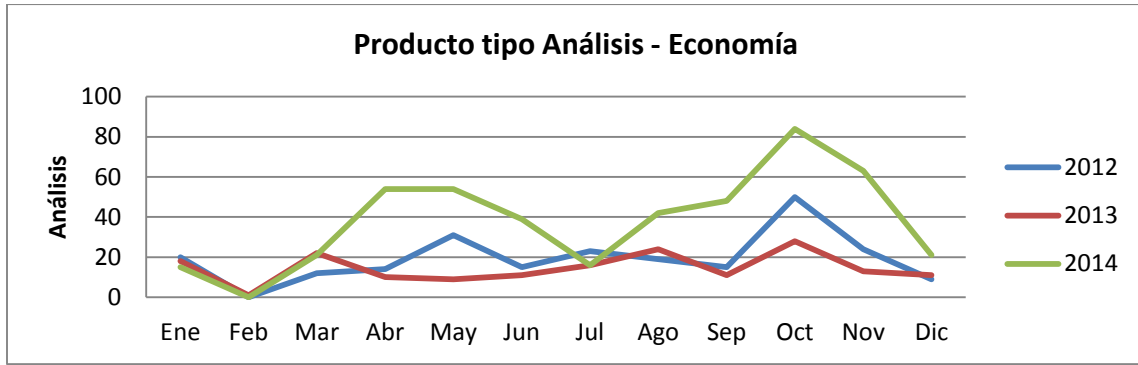


FIGURA 43: PRODUCTO ANÁLISIS POR MES, ECONOMÍA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

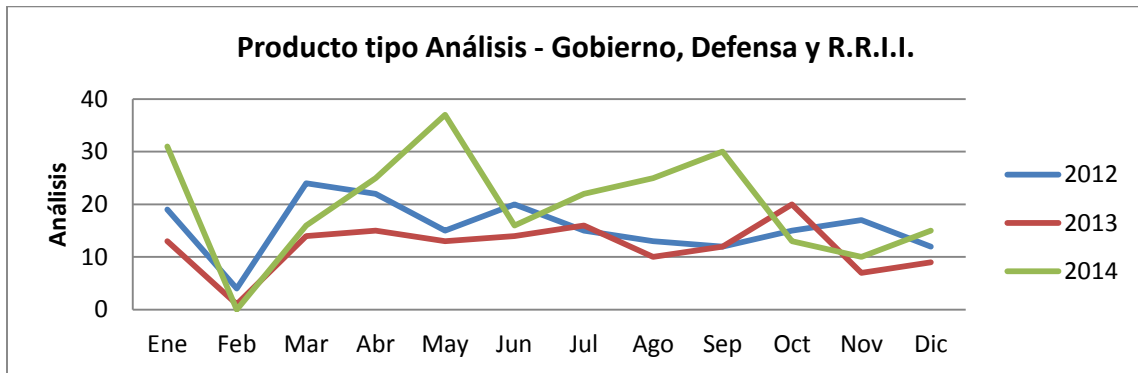


FIGURA 44: PRODUCTO ANÁLISIS POR MES, GOBIERNO, DEFENSA Y RRII. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

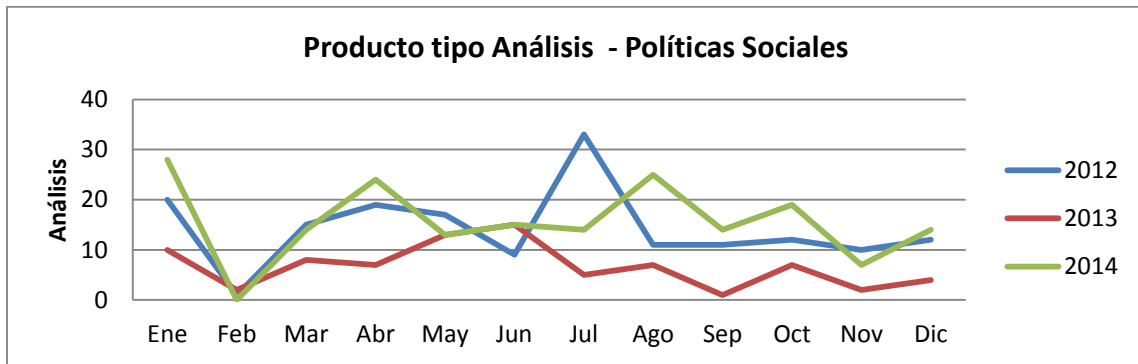


FIGURA 45: PRODUCTO ANÁLISIS POR MES, POLÍTICAS SOCIALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

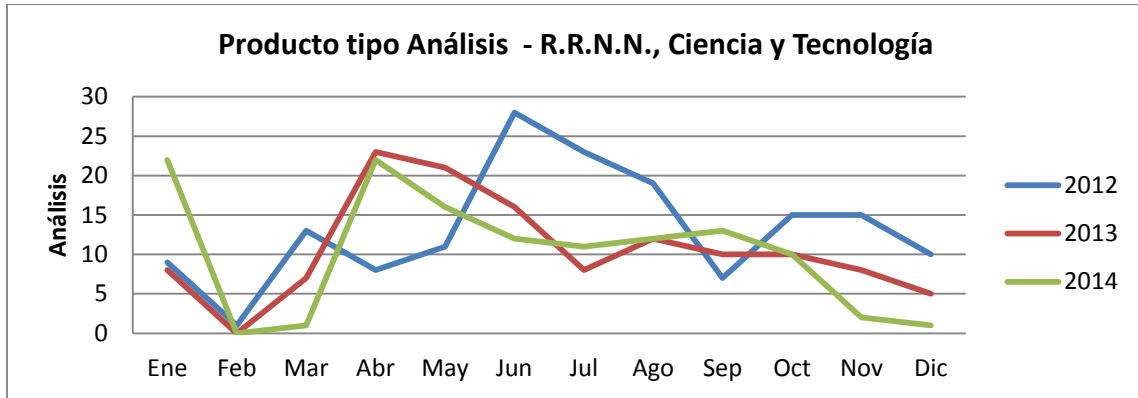


FIGURA 46: PRODUCTO ANÁLISIS POR MES, RRNN CIENCIA Y TECNOLOGÍA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Productos tipo Referencia

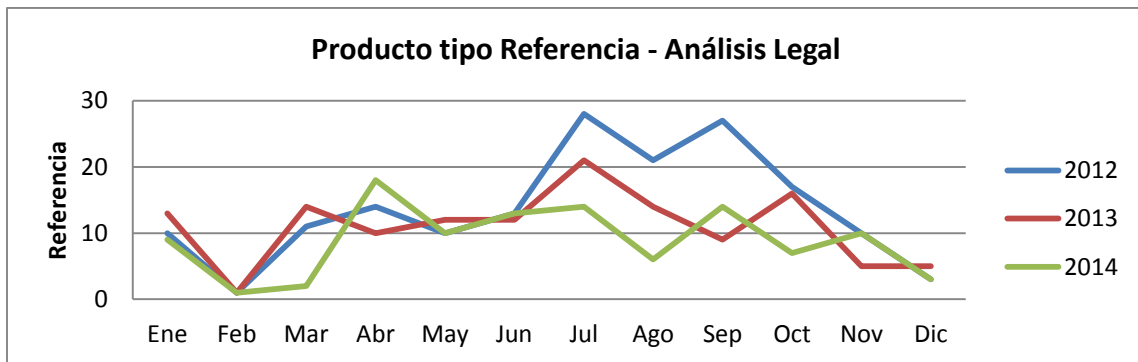


FIGURA 47: PRODUCTO REFERENCIA POR MES, ANÁLISIS LEGAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

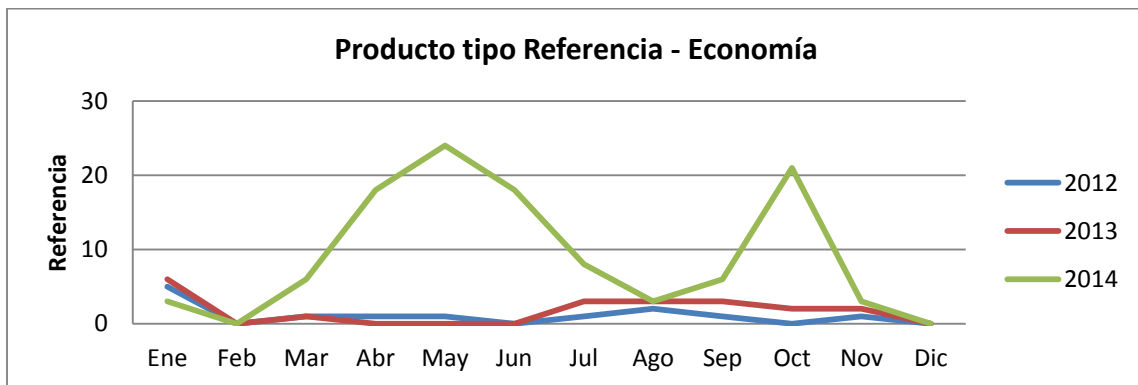


FIGURA 48: PRODUCTO REFERENCIA POR MES, ECONOMÍA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

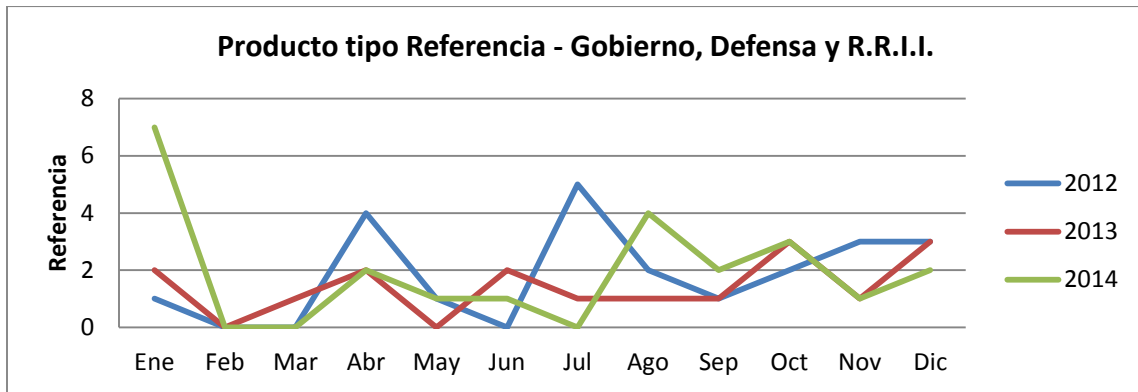


FIGURA 49: PRODUCTO REFERENCIA POR MES, GOBIERNO DEFENSA Y RR.II. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

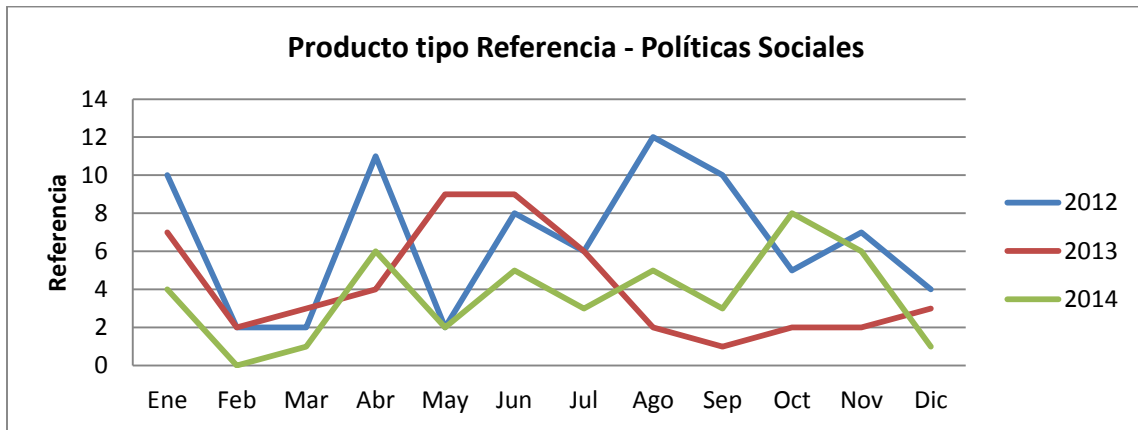


FIGURA 50: PRODUCTO REFERENCIA POR MES, POLÍTICAS SOCIALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

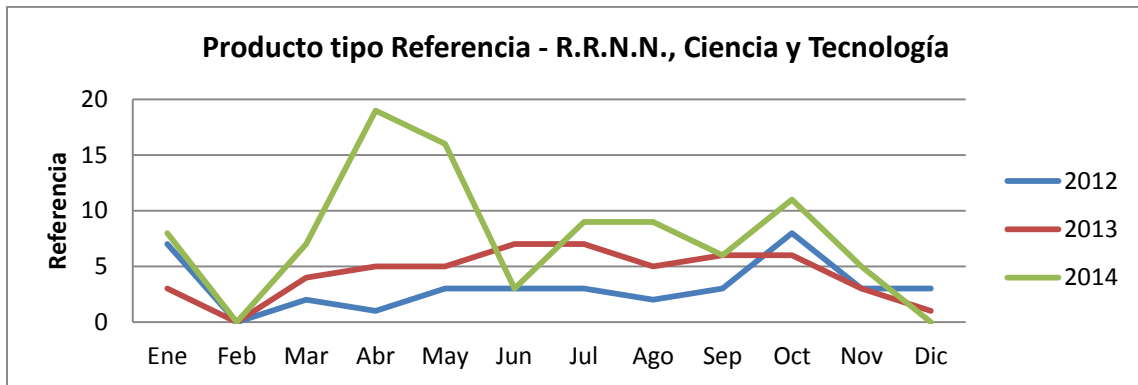


FIGURA 51: PRODUCTO REFERENCIA POR MES, RRNN CIENCIA Y TECNOLOGÍA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO J: Detalle origen demanda ATP 2012-2014

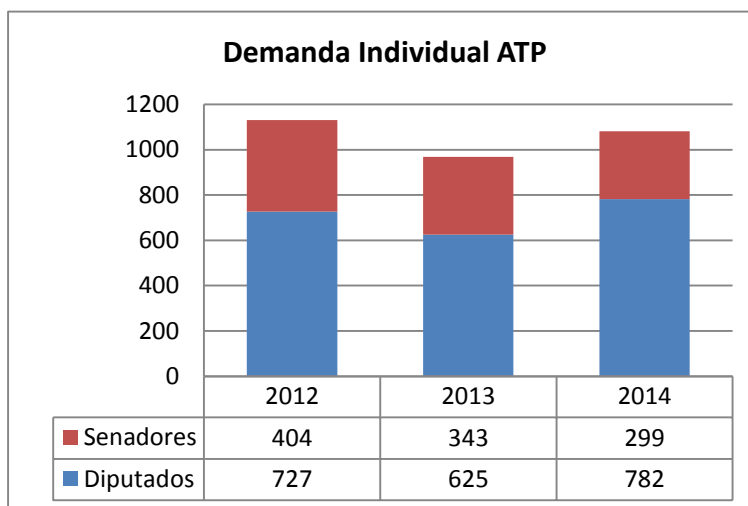


FIGURA 52: DEMANDA INDIVIDUAL ATP. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

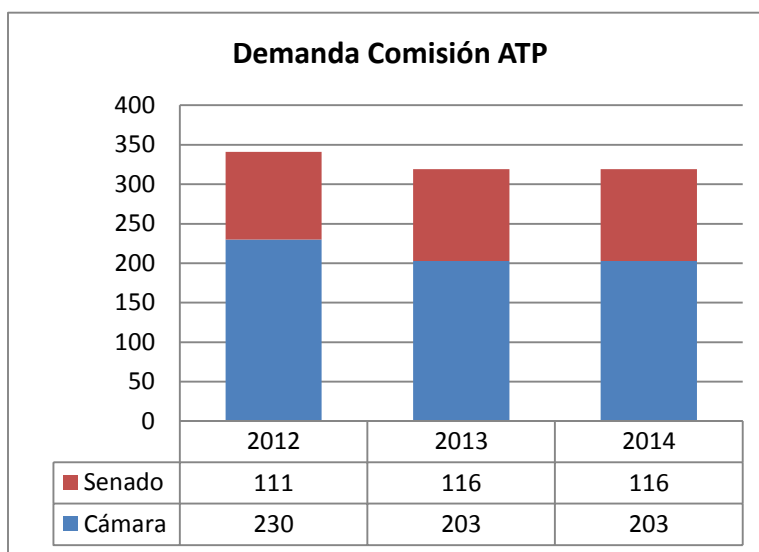


FIGURA 53: DEMANDA COMISIÓN ATP. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

	2012	2013	2014
Diputados	6,1	5,2	6,5
Senadores	10,6	9,0	7,9

TABLA 23: PARLAMENTARIOS PER CAPITA POR CÁMARA Y SENADO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO K: Detalle distribución demanda por partido político 2012-2014

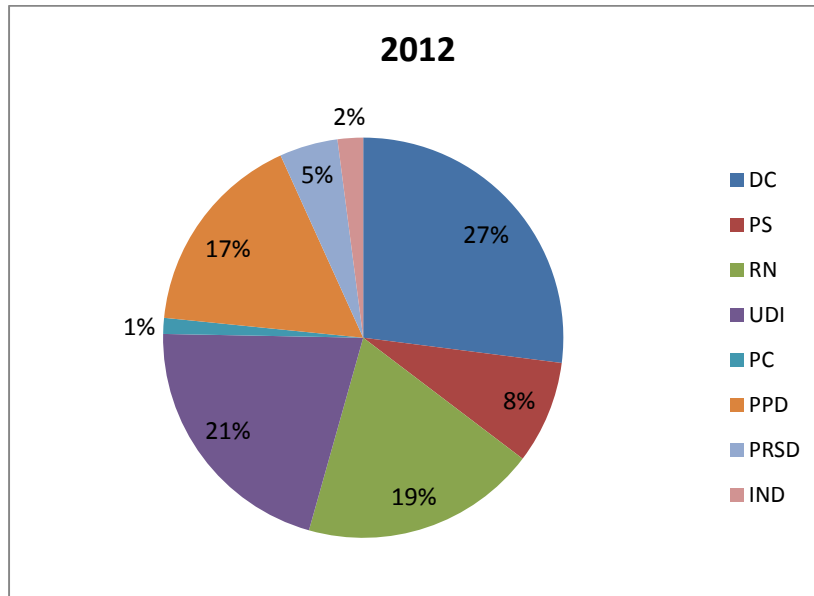


FIGURA 54: DISTRIBUCIÓN POR PARTIDO POLÍTICO 2012. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

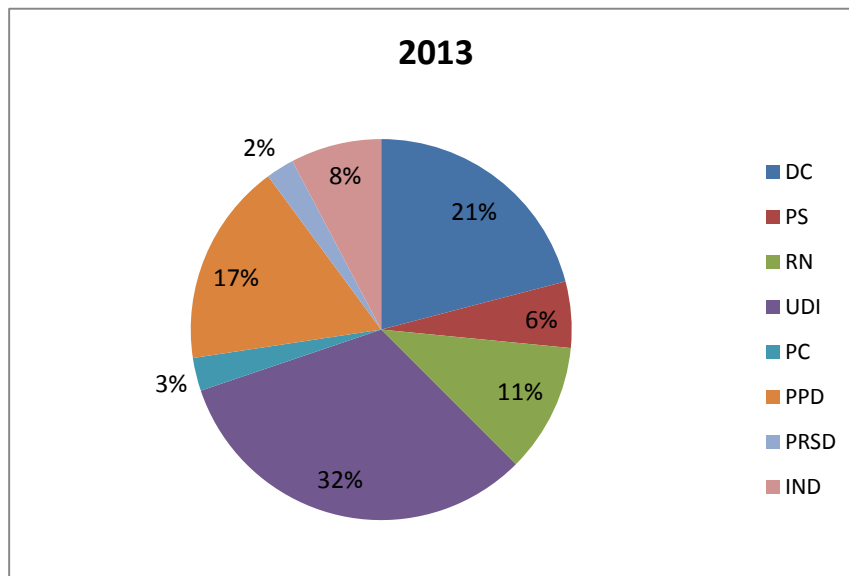


FIGURA 55: DISTRIBUCIÓN POR PARTIDO POLÍTICO 2013. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

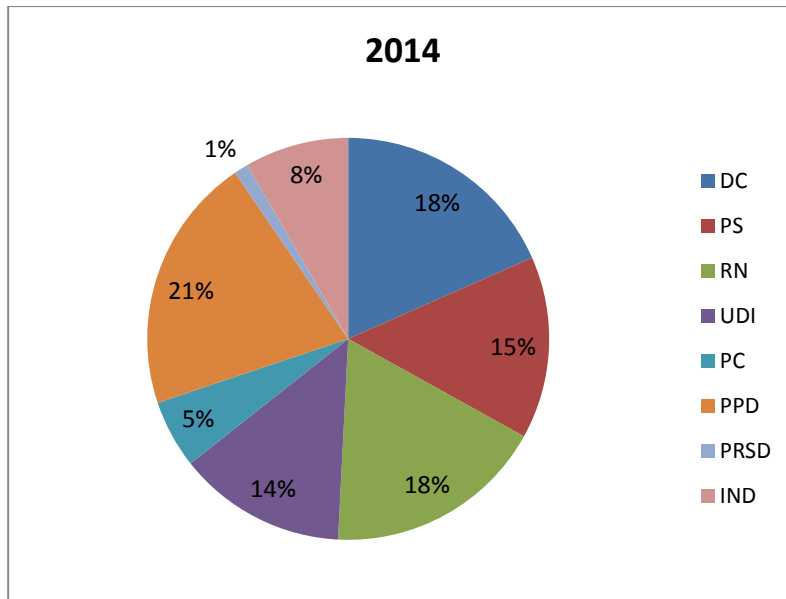


FIGURA 56: DISTRIBUCIÓN POR PARTIDO POLÍTICO 2012. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

ANEXO L: Detalle Tiempos de respuesta ATP

A continuación se tienen los tiempos de respuesta, tiempos comprometidos y retrasos de la sección ATP, desagregado por tipo de demanda. Se considera la serie de supuestos del Capítulo 4 para los tiempos de respuesta en los cálculos a utilizar.

Demanda Comisión

La demanda de productos de comisión disminuye ante la serie de supuestos según se muestra a continuación:

Año	Cantidad Real	Cantidad Supuestos	Porcentaje usado
2012	326	246	75%
2013	283	218	77%
2014	332	244	73%

TABLA 24: CANTIDAD DEMANDA COMISIÓN CON SUPUESTOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Tiempos de Respuesta:

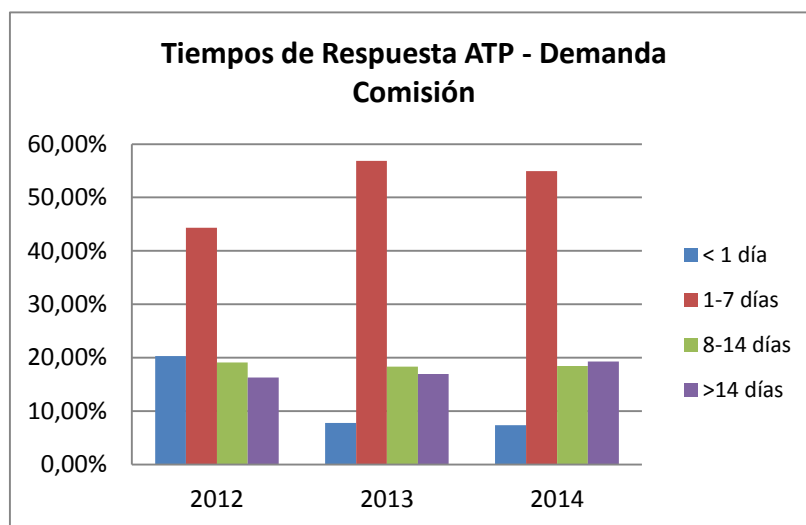


FIGURA 57: TIEMPOS RESPUESTA ATP DEMANDA COMISIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se tiene que en promedio un 64% de las solicitudes de comisión tienen un tiempo de respuesta de 7 días o menos. En general más del 50% de las solicitudes se entregan con un plazo de 1 a 7 días desde la fecha de ingreso del pedido, lo que puede tener relación con la periodicidad de las sesiones de comisión ya que éstas se realizan una vez a la semana (exceptuando la última semana de cada mes)

Tiempos Comprometidos:

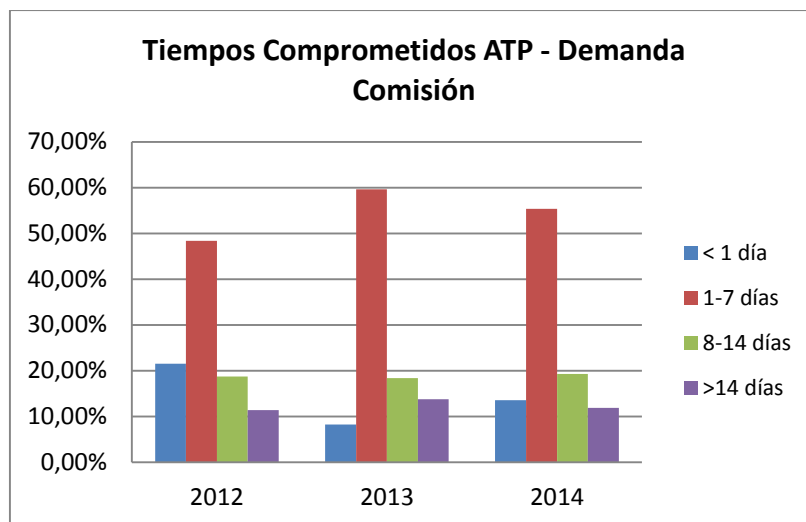


FIGURA 58: TIEMPOS COMPROMETIDOS ATP DEMANDA COMISIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se observa un promedio de 69% de solicitudes con fechas comprometidas de hasta 7 días desde la fecha de recepción del pedido. En los últimos años más del 50% de las fechas comprometidas son entre 1 a 7 días desde la fecha de ingreso, lo que puede tener relación con la periodicidad de las sesiones de comisión que se realizan una vez a la semana.

Retrasos:

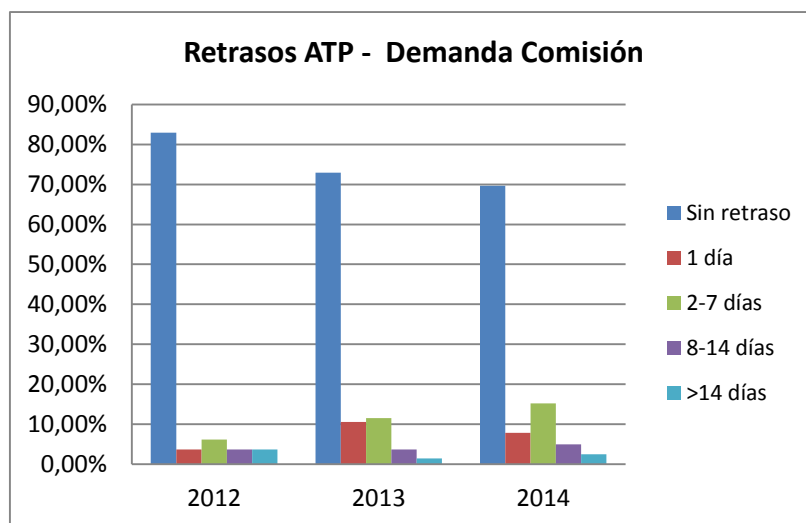


FIGURA 59: RETRASOS ATP DEMANDA COMISIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Cerca de un 75% de las solicitudes de comisión se responden sin retraso, cifra que aumenta hasta un promedio de 83% si se suman solicitudes con retraso de hasta un día. Al agregar a lo anterior solicitudes con retraso de hasta 7 días se tiene un aproximado del 93% del total. Se aprecia que las solicitudes sin retraso han disminuido respecto al porcentaje total los últimos 3 años, aumentando a su vez las solicitudes con retrasos leves y de hasta 1 semana.

Demanda Individual

La demanda individual de productos disminuye ante la seria de supuestos según se muestra a continuación:

Año	Cantidad Real	Cantidad Supuestos	Porcentaje usado
2012	1228	912	74%
2013	959	662	69%
2014	1058	747	71%

TABLA 25: CANTIDAD DEMANDA INDIVIDUAL CON SUPUESTOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Tiempos de Respuesta:

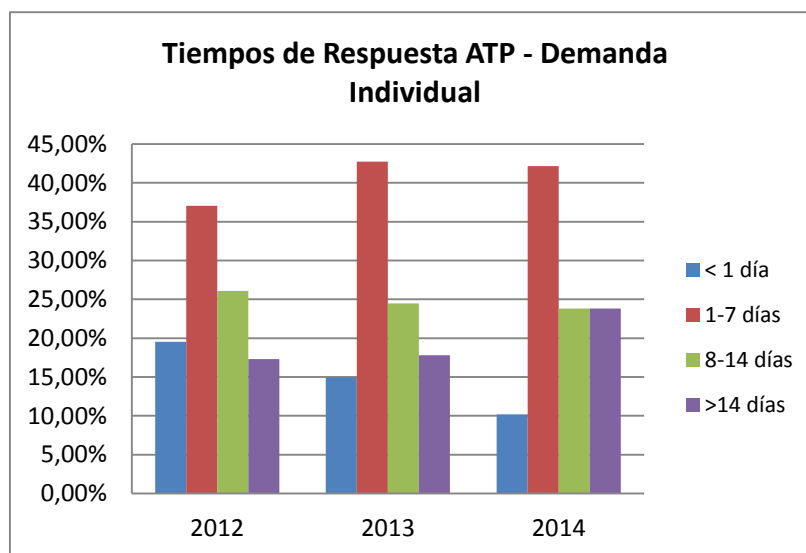


FIGURA 60: TIEMPOS RESPUESTA ATP DEMANDA INDIVIDUAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se tiene que en promedio un 56% de las solicitudes individuales tienen un tiempo de respuesta de 7 días o menos. En promedio un 41% de las solicitudes se entregan con un plazo de 1 a 7 días desde la fecha de ingreso del pedido, lo que se ha mantenido relativamente estable en los 3 años de estudio. Algo a destacar es que las solicitudes con menos de 1 día de respuesta han disminuido en los últimos años, aumentando a su vez aquellas que tienen un tiempo de respuesta superior a 2 semanas.

Tiempos Comprometidos:

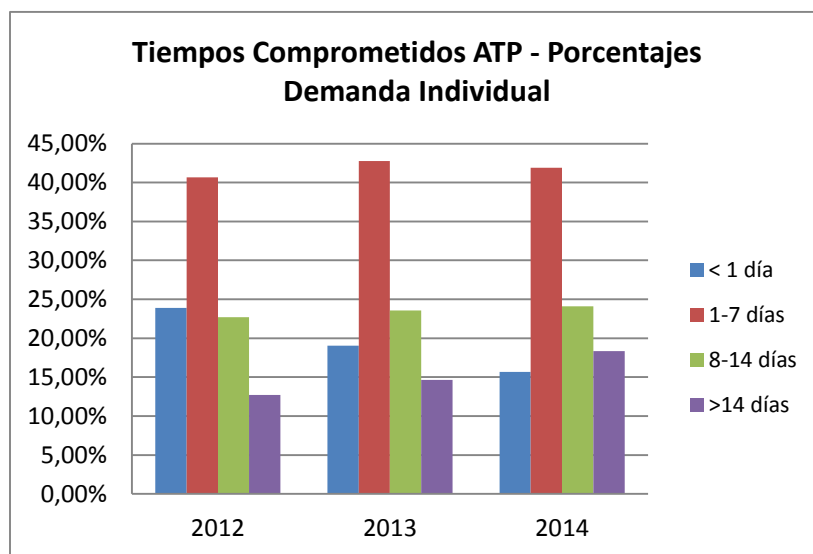


FIGURA 61: TIEMPOS COMPROMETIDOS ATP DEMANDA INDIVIDUAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se observa un promedio de 61% de solicitudes con fechas comprometidas de hasta 7 días desde la fecha de recepción del pedido. En los últimos años cerca de un 40% de las fechas comprometidas son entre 1 a 7 días desde la fecha de ingreso, y cerca de 23% son entre 8 a 14 días. Se destaca que las solicitudes con fechas comprometidas menores a 1 día desde la fecha de ingreso han disminuido durante los años de estudio, aumentando a su vez la cantidad de solicitudes con fechas comprometidas superiores a 2 semanas desde la fecha de recepción.

Retrasos:

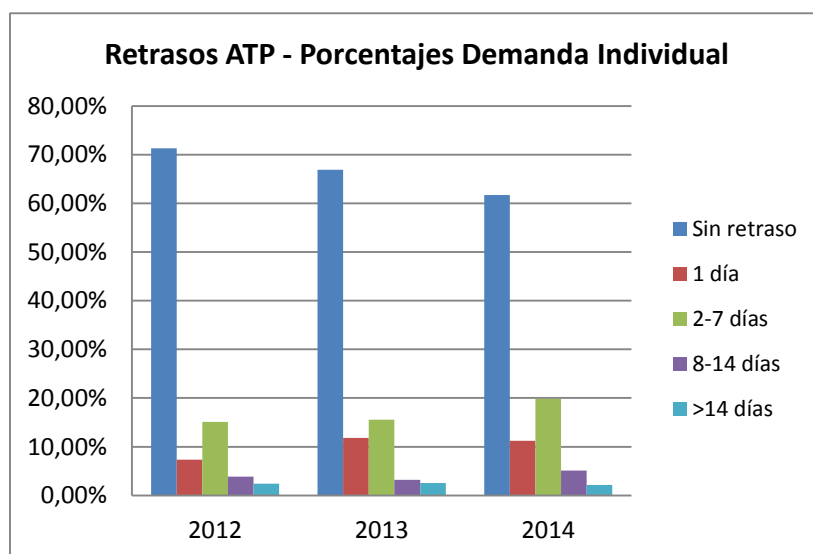


FIGURA 62: RETRASOS ATP DEMANDA INDIVIDUAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Cerca de un 67% de las solicitudes de demanda individual se responden sin retraso, cifra que aumenta hasta un promedio de 77% si se suman solicitudes con retraso de hasta un día. Al

agregar a lo anterior solicitudes con retraso de hasta 7 días se tiene un aproximado del 94% del total. Se aprecia que las solicitudes sin retraso han disminuido respecto al porcentaje total los últimos 3 años, aumentando a su vez las solicitudes con retrasos leves y de hasta 1 semana.

ANEXO M: Detalle PL ingresados Congreso

La información obtenida sobre proyectos de ley ingresados al congreso se puede desglosar de la siguiente manera:

Cámara:

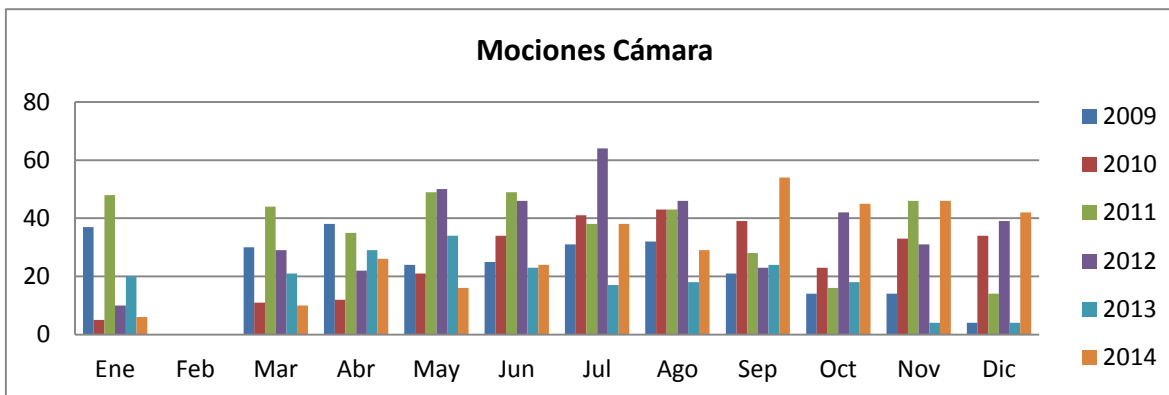


FIGURA 63: MOCIONES CÁMARA. FUENTE: ESTADÍSTICAS CÁMARA DE DIPUTADOS.

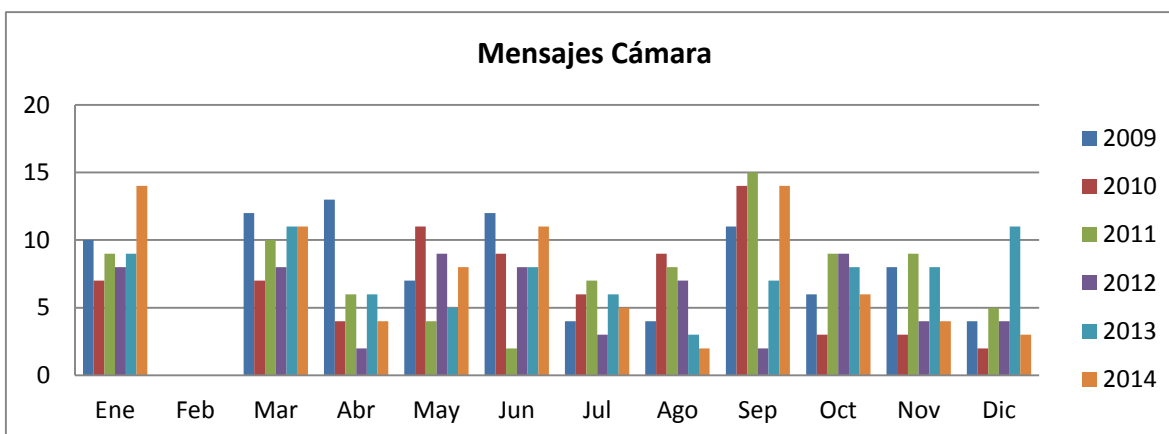


FIGURA 64: MENSAJES CÁMARA. FUENTE: ESTADÍSTICAS CÁMARA DE DIPUTADOS.

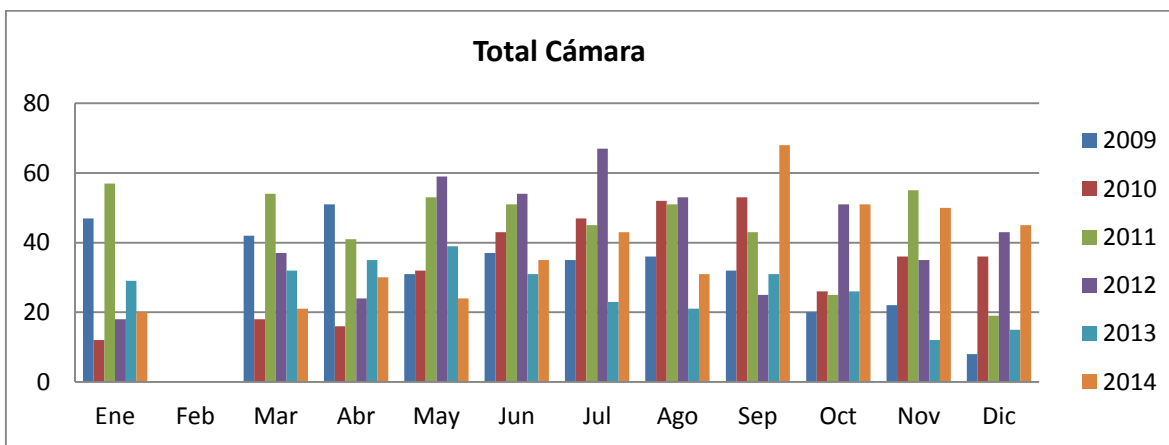


FIGURA 65: PL INGRESADOS CÁMARA. FUENTE: ESTADÍSTICAS CÁMARA DE DIPUTADOS.

Senado:

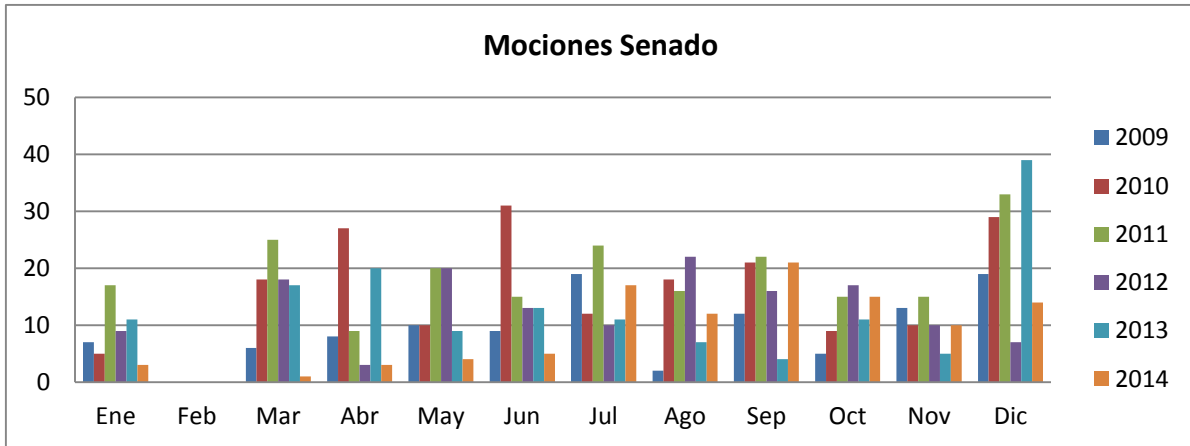


FIGURA 66: MOCIONES SENADO. FUENTE: ESTADÍSTICAS SENADO.

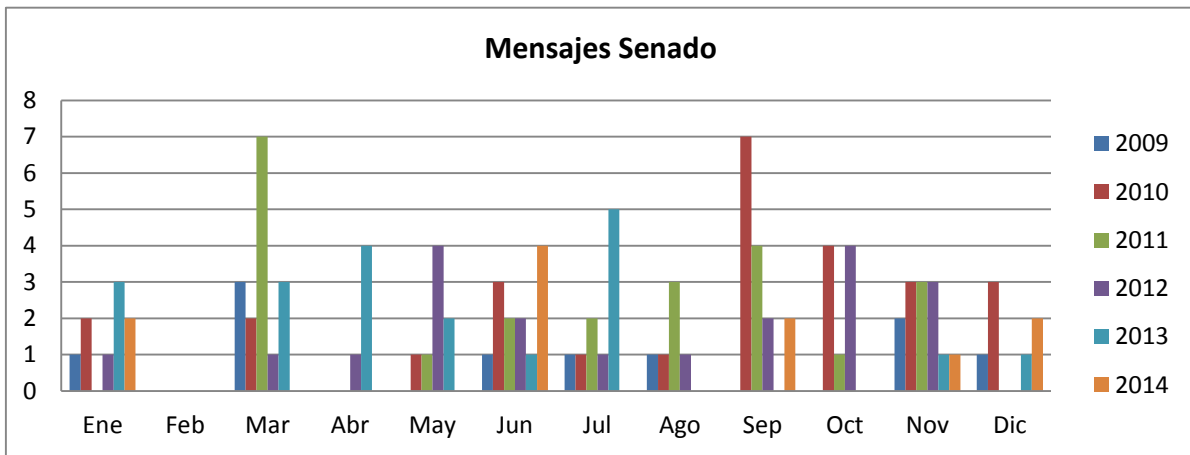


FIGURA 67: MENSAJES SENADO. FUENTE: ESTADÍSTICAS SENADO.

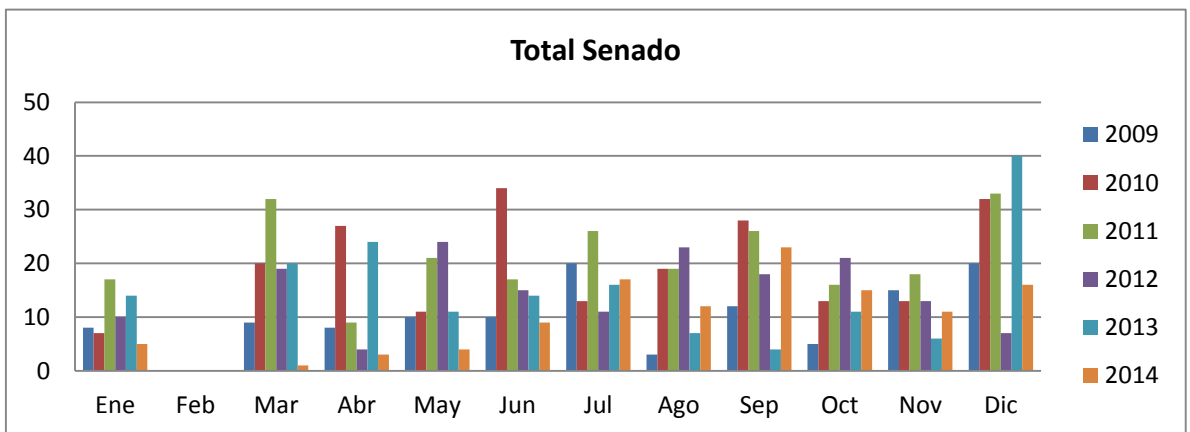


FIGURA 68: PL INGRESADOS SENADO. FUENTE: ESTADÍSTICAS SENADO.

Congreso:

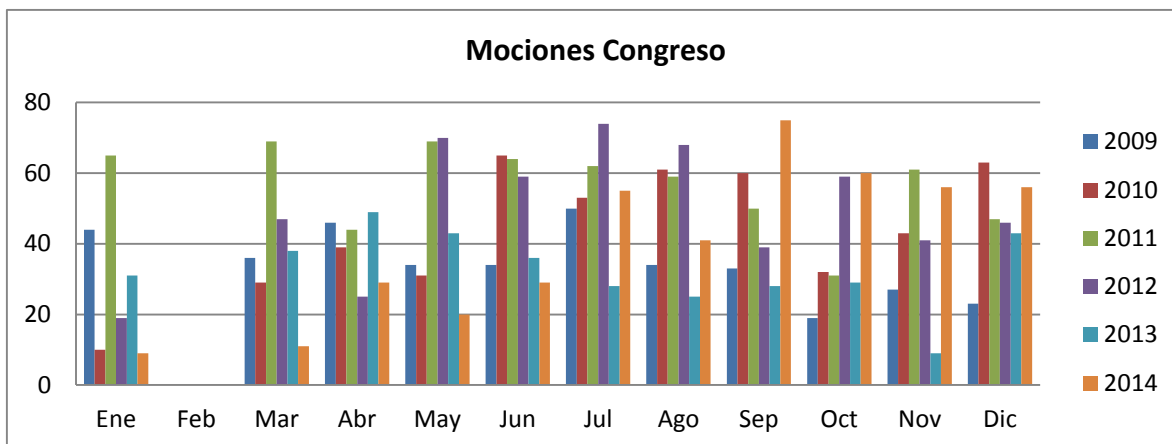


FIGURA 69: MOCIONES CONGRESO. FUENTE: ESTADÍSTICAS CÁMARA Y SENADO.

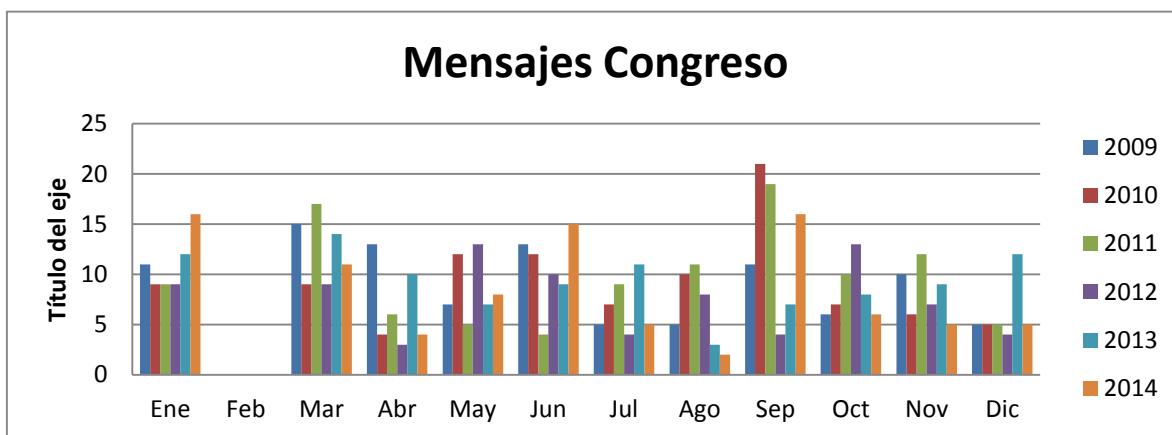


FIGURA 70: MENSAJES CONGRESO. FUENTE: ESTADÍSTICAS CÁMARA Y SENADO.

ANEXO N: Variaciones del modelamiento con regresiones múltiples

Modelo 1

Sin incluir la variable $AÑO_i$:

```
. mvreg demandatotal = pl ss ene mar abr may jun jul ago sep oct nov dic
```

Equation	Obs	Parms	RMSE	"R-sq"	F	P
demandatotal	36	14	20.9645	0.8665	10.98705	0.0000

demandatotal	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
pl	.3334785	.2662242	1.25	0.223	-.2186367 .8855938
ss	.2516907	1.485169	0.17	0.867	-2.828361 3.331742
ene	118.8731	34.81218	3.41	0.002	46.67709 191.0692
mar	78.7694	27.94872	2.82	0.010	20.8073 136.7315
abr	131.5386	34.24297	3.84	0.001	60.52306 202.5542
may	110.7362	30.19925	3.67	0.001	48.10676 173.3656
jun	93.1558	28.46882	3.27	0.003	34.11508 152.1965
jul	109.8737	30.48311	3.60	0.002	46.65561 173.0918
ago	105.7096	29.94382	3.53	0.002	43.60995 167.8093
sep	88.1031	26.56427	3.32	0.003	33.01216 143.194
oct	120.6788	30.84245	3.91	0.001	56.71549 184.6421
nov	66.50207	40.41171	1.65	0.114	-17.30668 150.3108
dic	34.52047	26.25108	1.32	0.202	-19.92093 88.96187
_cons	8.333333	12.10386	0.69	0.498	-16.76853 33.4352

FIGURA 71: REGRESIÓN MODELO 1, SIN INCLUIR VARIABLE AÑO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se observa que el valor R^2 disminuye en comparación con el modelo que incluye la variable dummy anual, pero la cantidad de proyectos de ley ingresados, sesiones sala y los meses de noviembre y diciembre no son significativos

Sin incluir variable PL_t^i :

```
. mvreg demandatotal = ene mar abr may jun jul ago sep oct nov dic ao2012 ao2013
```

Equation	Obs	Parms	RMSE	"R-sq"	F	P
demandatotal	36	14	17.53582	0.9066	16.43003	0.0000

demandatotal	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
ene	135.3333	14.31794	9.45	0.000	105.6397 165.0269
mar	97.66667	14.31794	6.82	0.000	67.97308 127.3603
abr	150.6667	14.31794	10.52	0.000	120.9731 180.3603
may	133.6667	14.31794	9.34	0.000	103.9731 163.3603
jun	115.3333	14.31794	8.06	0.000	85.63975 145.0269
jul	134.6667	14.31794	9.41	0.000	104.9731 164.3603
ago	127	14.31794	8.87	0.000	97.30641 156.6936
sep	111	14.31794	7.75	0.000	81.30641 140.6936
oct	145.3333	14.31794	10.15	0.000	115.6397 175.0269
nov	87.66667	14.31794	6.12	0.000	57.97308 117.3603
dic	57	14.31794	3.98	0.001	27.30641 86.69359
ao2012	13.66667	7.158969	1.91	0.069	-1.180127 28.51346
ao2013	-12.33333	7.158969	-1.72	0.099	-27.18013 2.51346
_cons	7.888889	10.93551	0.72	0.478	-14.78996 30.56774

FIGURA 72: REGRESIÓN MODELO 1 SIN INCLUIR VARIABLE PL Y SS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se observa que el valor de R^2 es ligeramente menor en comparación con el modelo que usa todas las variables, pero en este caso las variables mensuales noviembre y diciembre son significativas. Respecto a las variables anuales estas siguen siendo no significativas.

Al incluir solo variables dummies mensuales:

```
. mvreg demandatotal = ene mar abr may jun jul ago sep oct nov dic
```

Equation	Obs	Parms	RMSE	"R-sq"	F	P
demandatotal	36	12	21.23741	0.8506	12.42023	0.0000

demandatotal	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
ene	135.3333	17.34028	7.80	0.000	99.54476 171.1219
mar	97.66667	17.34028	5.63	0.000	61.8781 133.4552
abr	150.6667	17.34028	8.69	0.000	114.8781 186.4552
may	133.6667	17.34028	7.71	0.000	97.8781 169.4552
jun	115.3333	17.34028	6.65	0.000	79.54476 151.1219
jul	134.6667	17.34028	7.77	0.000	98.8781 170.4552
ago	127	17.34028	7.32	0.000	91.21143 162.7886
sep	111	17.34028	6.40	0.000	75.21143 146.7886
oct	145.3333	17.34028	8.38	0.000	109.5448 181.1219
nov	87.66667	17.34028	5.06	0.000	51.8781 123.4552
dic	57	17.34028	3.29	0.003	21.21143 92.78857
_cons	8.333333	12.26143	0.68	0.503	-16.97301 33.63967

FIGURA 73: REGRESIÓN MODELO 1 SIN INCLUIR VARIABLES PL, SS Y AÑO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En este caso solo la constante no es significativa, pero los meses noviembre y diciembre lo son. El valor de R^2 disminuye a 0,8506 pero esto se puede considerar un buen ajuste.

Modelo 2

Evitar colinealidad con año 2013:

```
. *(18 variables, 180 observations pasted into data editor)
. mvreg demandatotal = ene mar abr may jun jul ago sep oct nov dic ps gob a1 eco ao2012 ao2014
```

Equation	Obs	Parms	RMSE	"R-sq"	F	P
demandatotal	180	18	9.927605	0.6904	21.24967	0.0000

demandatotal	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
ene	28	3.625049	7.72	0.000	20.84156 35.15844
mar	19.73333	3.625049	5.44	0.000	12.57489 26.89177
abr	31.46667	3.625049	8.68	0.000	24.30823 38.62511
may	27.86667	3.625049	7.69	0.000	20.70823 35.02511
jun	24.26667	3.625049	6.69	0.000	17.10823 31.42511
jul	29.53333	3.625049	8.15	0.000	22.37489 36.69177
ago	26.66667	3.625049	7.36	0.000	19.50823 33.82511
sep	23.73333	3.625049	6.55	0.000	16.57489 30.89177
oct	29.06667	3.625049	8.02	0.000	21.90823 36.22511
nov	18.13333	3.625049	5.00	0.000	10.97489 25.29177
dic	11.8	3.625049	3.26	0.001	4.641559 18.95844
ps	.5277778	2.339959	0.23	0.822	-4.092976 5.148532
gob	1.166667	2.339959	0.50	0.619	-3.454087 5.78742
a1	27.83333	2.339959	11.89	0.000	23.21258 32.45409
eco	9.194444	2.339959	3.93	0.000	4.573691 13.8152
ao2012	4.516667	1.812524	2.49	0.014	.9374462 8.095887
ao2014	7.9	1.812524	4.36	0.000	4.320779 11.47922
_cons	-10.21667	3.139384	-3.25	0.001	-16.41606 -4.017275

FIGURA 74: REGRESIÓN MODELO 2 SIN INCLUIR AÑO 2014. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se observa que los años 2012 y 2014 son significativos, manteniendo de todas formas que las variables mensuales noviembre y diciembre no lo son.

Sin incluir la variable $AÑO_i$:

```
. mvreg demandatotal = ene mar abr may jun jul ago sep oct nov dic ps gob al eco
```

Equation	Obs	Parms	RMSE	"R-sq"	F	P
demandatotal	180	16	10.43313	0.6538	20.6511	0.0000

demandatotal	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
ene	28	3.80964	7.35	0.000	20.47773 35.52227
mar	19.73333	3.80964	5.18	0.000	12.21107 27.2556
abr	31.46667	3.80964	8.26	0.000	23.9444 38.98893
may	27.86667	3.80964	7.31	0.000	20.3444 35.38893
jun	24.26667	3.80964	6.37	0.000	16.7444 31.78893
jul	29.53333	3.80964	7.75	0.000	22.01107 37.0556
ago	26.66667	3.80964	7.00	0.000	19.1444 34.18893
sep	23.73333	3.80964	6.23	0.000	16.21107 31.2556
oct	29.06667	3.80964	7.63	0.000	21.5444 36.58893
nov	18.13333	3.80964	4.76	0.000	10.61107 25.6556
dic	11.8	3.80964	3.10	0.002	4.277733 19.32227
ps	.5277778	2.459112	0.21	0.830	-4.327825 5.38338
gob	1.166667	2.459112	0.47	0.636	-3.688936 6.022269
al	27.83333	2.459112	11.32	0.000	22.97773 32.68894
eco	9.194444	2.459112	3.74	0.000	4.338842 14.05005
_cons	-6.077778	3.110558	-1.95	0.052	-12.21968 .0641274

FIGURA 75: REGRESIÓN MODELO 2 SIN INCLUIR VARIABLE AÑO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se observa que las variables de área temática Políticas Sociales y Gobierno, Defensa y RRII no son significativas. El valor de ajuste R^2 disminuye ligeramente a 0,6538.

ANEXO O: Entrevistas

Primeras Entrevistas

1. ¿Cuál es su cargo dentro del departamento?
2. Existe un flujo de demanda desde que se ingresa un pedido, hasta que se responde a esa solicitud. ¿En qué parte de ese flujo se encuentra?
3. ¿Conoce el resto del proceso?
4. ¿Cómo considera usted que funciona la gestión de demanda? (Considerar *demanda externa* y *demanda interna*)
5. Comentarios sobre la plataforma que utiliza (SSP, FAU, Manager)
6. Ha tenido o sabe de algún problema por una falta de gestión en la demanda? (Hacer un trabajo repetido, algo que considere no le correspondía hacer al departamento, mala distribución de carga, estadísticas erróneas, entre otras cosas)
7. ¿Considera que en esas situaciones se pudo gestionar de manera diferente los pedidos?
8. Sugerencias para mejorar el proceso

Segundas Entrevistas

Entrevistas a Asesores, Abogados ayudantes y Secretarios comisión.

Objetivos:

- Conocer su opinión respecto a las asesorías parlamentarias de la BCN.
- Conocer su percepción de la manera en que se entrega el servicio.
- Evaluar cualitativamente y en pequeños rasgos el impacto de la BCN.

1. Comentarios generales sobre asesorías parlamentarias. Introducir al tema.

Respecto a su opinión de ATP

2. Comentarios sobre las asesorías entregadas por ATP. (Averiguar si piden mucho o poco a la ATP para preguntar las razones).
3. Si no solicitan nada a ATP. ¿Es porque reciben asesorías de otros Think Tanks? Si piden a la ATP ¿Por qué vuelve a hacerlo?
4. ¿Cuál es su experiencia en cuanto a calidad de servicio? ¿Y sobre la rapidez de la respuesta?
5. Según su punto de vista, ¿En qué se diferencia el servicio otorgado por ATP de otras asesorías parlamentarias? ¿Siente que éstas asesorías aportan valor agregado (explicar concepto)?

Respecto a la manera en que ATP entrega el servicio.

6. Cuando necesita comunicarse con la biblioteca, ¿Qué vía de comunicación utiliza? (teléfono, e-mail, conversación de pasillo) ¿Por qué? ¿Se comunica de la misma manera con otros Think Tanks?

7. ¿Considera eficiente esta comunicación? (¿Los detalles de la solicitud quedan claros? ¿Se debe comunicar de nuevo con los analistas para precisar información? ¿Se pierde tiempo en caso afirmativo?)
8. ¿Ha habido alguna confusión al momento de recibir una asesoría? (que las respuestas lleguen de diferentes e-mails, que la comunicación no sea directa con el asesor contactado)
9. Si existiera un formulario obligatorio al momento de solicitar una asesoría a la BCN, que permita detallar la información necesaria de su pedido ¿Le resultaría incómodo? (Esto sin dejar de lado la comunicación directa con el asesor para negociar la fecha)

Respecto al impacto

10. Cuando solicita asesorías parlamentarias a la BCN, ¿con qué porcentaje el parlamentario las utiliza activamente?
11. ¿Los parlamentarios suelen citar a la BCN si utilizan sus servicios?

ANEXO P: Interfaz Repositorio

Documentos de Asesoría Parlamentaria >

BUSQUE

Búsqueda avanzada
Agrega nuestro buscador a tu navegador

NAVEGUE

- Categorías
- Fecha
- Autor
- Título
- Palabras claves
- FAU
- Servicio
- Formato
- Comisión Senado
- Comisión Cámara
- Número de Boletín
- Trámite Legislativo
- Solicitado por
- Oferta/Demanda
- Area Temática
- Serie

SUBA UN DOCUMENTO

- Alertas
- Mi DSpace
usuarios autorizados
- Editar perfil

- Políticas
- Ayuda

Categorías y Subcategorías en DSpace

Elija una categoría para visualizar sus subcategorías.

- Administración del Estado [1113]
- Asentamientos Humanos [460]
- Ciencia y Tecnología [406]
- Defensa [468]
- Demografía [114]
- Deportes y Recreación [71]
- Derecho [3776]
- Economía [1579]
- Educación [970]
- Energía [385]
- Expresiones Culturales [383]
- Género [266]
- Grupos de Población [723]
- Industria y comercio [617]
- Información Territorial [2174]
- Justicia [182]
- Medioambiente [806]
- Participación Ciudadana [712]
- Protección Social [524]
- Recursos Naturales [875]
- Relaciones Internacionales [1549]
- Salud [645]
- Seguridad [402]
- Trabajo [314]

FIGURA 77: INTERFAZ REPOSITORIO, BÚSQUEDA POR MATERIA. FUENTE: BCN.

Biblioteca del Congreso Nacional Ley Chile Información Territorial Asia Pacifico Blog Legal Blog Ligas Mayores

REPOSITORIO
Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

Documentos de Asesoría Parlamentaria >

Navegar por Area Temática Análisis Legal

Ir a: 0-9 A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
o ingrese las primeras letras: Ir

Ordenar por: Título En orden: Ascendente Número de resultados: 20 Autore Actualizar

Mostrando resultados 1 a 20 de 4156
siguiente >

FAU	Fecha de publicación	Título	Autor(es)	Servicio	Formato
WFBCN_421	12-jun-2012	Abandono del lugar de un accidente de tránsito y obligación de prestar auxilio: legislación comparada.	Hafner, Annette; Análisis Legal	Análisis Descriptivo y Evaluativo	Informe
84316	19-abr-2010	Abandono del procedimiento en las causas de violencia	Truffello García, Paola; Análisis Legal	Análisis Descriptivo y Evaluativo	Asesoría Ve

BUSQUE
 Buscar
Búsqueda avanzada
Agrega nuestro buscador a tu navegador

NAVEGUE
Categorías
Fecha
Autor
Título
Palabras claves
FAU
Servicio
Formato
Comisión Senado
Comisión Cámara
Número de Boletín
Trámite Legislativo
Solicitado por
Oferta/Demanda
Area Temática
Serie

SUBA UN DOCUMENTO
Alertas
Mi DSpace

FIGURA 78: INTERFAZ REPOSITORIO, BÚSQUEDA POR ÁREA. FUENTE: BCN.

ANEXO Q: Listado

Según el texto “Directrices para bibliotecas parlamentarias” (IFLA) se tiene una lista de razones legítimas para las investigaciones que puede incluir:

- Legislación (por ejemplo, información sobre antecedentes para proyectos de ley, asesoramiento sobre enmiendas)
- Trabajo de las comisiones
- Comparecencias en los medios
- Cuestiones electorales y estudios de casos (aunque algunas bibliotecas parlamentarias no se aconsejan en estos)
- Propuesta de preguntas parlamentarias
- Discursos, tanto dentro del Parlamento como fuera
- Visitas al extranjero en el marco del trabajo parlamentario
- Reunión de información general sobre asuntos de interés público

También se exponen algunos ejemplos de áreas sobre las que la biblioteca puede legítimamente negarse a ofrecer información. Precisamente lo que está y no está cubierta variará de país a país, pero es muy conveniente que el primero de ellos está en la lista:

- Las solicitudes derivadas de los asuntos personales, o los intereses comerciales de los parlamentarios, su personal, su familia o sus amigos
- Las solicitudes de información personal acerca de otros parlamentarios que no es de dominio público
- Las consultas para proyectos de discursos, escribir artículos o conferencias (a diferencia de proporcionar antecedentes y asesoramiento para ellos)
- Las solicitudes de ayuda en proyectos escolares o de estudiantes que no estén relacionados con el parlamento
- En un sistema parlamentario a diferencia de un sistema presidencial, las solicitudes de los ministros sobre los temas cubiertos por sus propios servicios. (En los sistemas parlamentarios, los ministros suelen ser también miembros del parlamento)

ANEXO R: Encuesta de opinión medidas de Rediseño

ENCUESTA

Área a la que pertenece:

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión acerca de una **serie de medidas de rediseño** que permitan mejorar el proceso de recepción, elaboración y entrega de servicios de asesoría a la comunidad parlamentaria.

En cada una de las preguntas siguientes, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre el nivel de acuerdo con la afirmación respecto de la medida en cuestión. La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones.

Medida 1: Aumentar el trabajo en anticipación de demanda (oferta) en base a la agenda legislativa, que se recoge desde el trabajo con comisiones y el correspondiente seguimiento de proyectos de ley. Esta medida tiene como objetivo prestar los servicios de asesoría con mayor proactividad, dentro de lo posible.

Afirmación	Escala				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me parece una medida relevante para mejorar la gestión de demanda de ATP	1	2	3	4	5
Es una medida factible de implementar	1	2	3	4	5
Me parece una medida urgente a implementar	1	2	3	4	5
Observaciones:					

Medida 2: Considerando la priorización del trabajo con comisiones, subpriorizar algunas y racionalizar la asistencia a las sesiones de aquellas que resulten de esta subpriorización, considerando también los proyectos de ley que son objeto de seguimiento.

Afirmación	Escala				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me parece una medida relevante para mejorar la gestión de demanda de ATP	1	2	3	4	5
Es una medida factible de implementar	1	2	3	4	5
Me parece una medida urgente a implementar	1	2	3	4	5
Observaciones:					

Medida 3: Realizar reuniones con asesores de bancadas y comités (periodicidad trimestral, semestral u otra), con el fin de conocer sus requerimientos, y agregar transparencia al proceso de solicitudes que tengan relación con las funciones de los parlamentarios.

Afirmación	Escala				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me parece una medida relevante para mejorar la gestión de demanda de ATP	1	2	3	4	5
Es una medida factible de implementar	1	2	3	4	5
Me parece una medida urgente a implementar	1	2	3	4	5
Observaciones:					

Medida 4: Generar una instancia colegiada que permita consensuar criterios de la distribución de solicitudes y que operara en los casos que las solicitudes susciten divergencias en la asignación y en función de la disponibilidad de trabajo, evitando reasignaciones y duplicación de pedidos. Esta instancia debe contar con al menos un representante del Departamento de Servicios Legislativos y Documentales, de la Sección Estudios y de la Sección ATP.

Afirmación	Escala				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me parece una medida relevante para mejorar la gestión de demanda de ATP	1	2	3	4	5
Es una medida factible de implementar	1	2	3	4	5
Me parece una medida urgente a implementar	1	2	3	4	5
Observaciones:					

Medida 5: Difundir a la comunidad parlamentaria un documento de servicios que sea respaldado por la Honorable Comisión de Biblioteca, donde se detalle qué hace y qué no hace la sección de Asesoría Técnica Parlamentaria. Esta medida tiene como propósito regular la demanda individual de la comunidad parlamentaria y permitir la priorización de solicitudes.

Afirmación	Escala				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me parece una medida relevante para mejorar la gestión de demanda de ATP	1	2	3	4	5
Es una medida factible de implementar	1	2	3	4	5
Me parece una medida urgente a implementar	1	2	3	4	5
Observaciones:					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la **Medida 6 y 7:**

En promedio, ¿Cuántas solicitudes responde en un mes?	
Respecto al uso del Repositorio BCN	
¿Con qué frecuencia utiliza Ud. esta herramienta para responder solicitudes o para elaborar un nuevo documento? Indique un porcentaje estimativo promedio del total de veces que usa el repositorio, respecto del total de solicitudes que recibe en un mes.	

Medida 6: Incluir un formulario online de ingreso de pedidos para asesores parlamentarios. Este formulario incluye el nombre del requirente, palabras clave, detalle del pedido y N° de boletín en caso que la solicitud sea para comisión. Además, cada vez que se utilice este formulario se realizaría una búsqueda automática en el Repositorio a través del campo "palabras claves", lo cual entregaría como resultado links de documentos anteriormente elaborados, relacionados a la petición ingresada.

Esta medida tiene como objetivos: documentar el destino de la asesoría a través del campo "N° de boletín", fomentar el uso del formulario para ingresar los pedidos a tiempo real y disminuir los tiempos de búsqueda en el repositorio.

Afirmación	Escala				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me parece una medida relevante para mejorar la gestión de demanda de ATP	1	2	3	4	5
Es una medida factible de implementar	1	2	3	4	5
Me parece una medida urgente a implementar	1	2	3	4	5
Observaciones:					

Medida 7: Potenciar el diseño de la página del repositorio en la dirección de posibilitar una mayor cantidad de cruces de información para buscar archivos específicos. Junto con esto, difundir e incentivar el uso del Repositorio a la comunidad parlamentaria.

Afirmación	Escala				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me parece una medida relevante para mejorar la gestión de demanda de ATP	1	2	3	4	5
Es una medida factible de implementar	1	2	3	4	5
Me parece una medida urgente a implementar	1	2	3	4	5
Observaciones:					

¿Tiene algún comentario o sugerencia para mejorar el proceso actual de recepción, elaboración y entrega de servicios de asesoría por parte de ATP?

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta

ANEXO S: Observaciones Encuesta

Medida 1

- Parece una buena medida centrar la anticipación de demanda en aquellos proyectos tratados en comisión, iniciados como mensaje o con patrocinio del Ejecutivo, que son siempre los que tienen más posibilidades de avanzar en trámite legislativo
- Sin perjuicio es necesario replantear el tema demanda individual, que corresponde a gran porcentaje de nuestro trabajo
- Para desarrollar una buena oferta es necesario contar con un número mayor de investigadores
- No existe reglas claras acerca de formulación de oferta o anticipación de demanda
- Existe demasiada demanda como para aumentar la oferta
- No parece factible centrarse en la oferta y demanda al mismo tiempo con alta calidad en ambas
- Muchas veces no es fácil de implementar debido a la carga de trabajo que implica la demanda actual
- Se debe conciliar con gestión de demanda individual
- Más que mejorar, se deben crear espacios para aumentar la anticipación de demanda
- Se debe resolver primero la gestión de demanda existente, luego se puede ver la disponibilidad de anticipar demanda
- Depende de la carga laboral que tienen los investigadores y que el trabajo de anticipación de demanda no afecte el trabajo solicitado por la comunidad parlamentaria
- La factibilidad de implementar está dada por aumentar los RRHH en ATP
- La agenda legislativa responde principalmente a los tiempos y prioridad del Ejecutivo. Hay que considerar un balance de criterios para orientar sistemáticamente las prioridades de trabajo de oferta. El trabajo de análisis comparado y el levantamiento de información legal (marco legal chileno) es imprescindible en esta etapa

Medida 2

- Respecto a racionar la asistencia hay que considerar que independiente de la comisión, estar en ellas ha implicado tiempo y trabajo, y que al dejarlas otro actor tomará nuestro puesto. Respecto a la factibilidad, claramente se puede hacer pero con los efectos anteriormente señalados. Además habría que establecer criterios y no olvidar que gran parte del trabajo legislativo está influido por la coyuntura
- Dentro de nuestro trabajo se encuentra el seguimiento de leyes, por lo que debe analizarse caso a caso
- Todas las comisiones deben ser atendidas con la misma calidad de servicio
- Depende de las comisiones y la variabilidad que pueden presentar los temas
- No parece realista priorizar comisiones en desmedro de la demanda parlamentaria. Relevar una comisión ante otra depende del criterio del profesional que asesora a las comisiones
- Si nos centramos en comisiones, debe ser en todas y no en algunas. Faltaría definir criterios

- Dejar de asistir a comisiones que no tienen proyectos de ley disminuye la confianza con secretaría y presidencia, y dificulta la entrada a la hora de participar cuando existan proyectos
- No hay criterios claros para dar de baja algunas comisiones
- Lo que se puede hacer es definir proyectos de ley a seguir y a estos darle mayor importancia
- Eventualmente a los secretarios de comisión, presidente de comisión, puede no parecerles bien que se considere a otras comisiones en desmedro de la suya
- Los criterios de selección deben ser flexibles y estar en función de la coyuntura.

Medida 3

- La transparencia no se deduce del relevamiento de requerimientos, solo la buena información en ambos sentidos
- Las reuniones deberían ser con los parlamentarios y no con sus asesores
- Las reuniones con las presidencias pueden ser importantes para definir agenda.
- Reuniones con parlamentarios además de asesores puede mejorar la comunicación y mejora la gestión
- Depende mucho de la contingencia. La medida supone que las bancadas y comités tienen una agenda clara y ordenada sobre la cual se podría planificar un trabajo a largo plazo
- Hay que tener en cuenta la demanda global y los tiempos de respuesta, porque producto de este tipo de reuniones la demanda puede aumentar considerablemente
- Saber lo que quieren los clientes es importante pero la cantidad de solicitudes varía según la agenda.
- Esta medida implica aumentar la demanda actual
- Es interesante pero no prioritario
- Las reuniones podrían quitar tiempo. Además no es un tema que depende solo de ATP
- Me parece que transparentar las solicitudes no pasa por este tipo de reuniones. Estas podrían servir para una mejor coordinación. Me parece más potente un filtro a las solicitudes. Por otra parte si estamos en proceso de priorizar el trabajo con comisiones versus la demanda individual me parece que esta medida crearía un nivel intermedio de trabajo
- La relación de ATP con las bancadas y comités deben ser solo con ánimo de gestionar la demanda y no la oferta

Medida 4

- Es un mecanismo de gestión departamental
- Habría que preguntarse qué porcentaje de las solicitudes suscitan divergencias, y si es realmente necesaria esta nueva instancia
- En desacuerdo con el criterio de distribución sobre disponibilidad de trabajo
- Creo suficiente que se definan bien las competencias y tiempos de respuesta de cada una de las áreas, quienes asignan tienen pleno conocimiento de esto. Siempre hay un margen de conversación y reasignación, lo malo es la duplicación. Esto último debería evitarse si las áreas usaran las herramientas de gestión de la misma forma. Por ejemplo SSP y que la comunicación entre áreas sea más horizontal.

- Existe el riesgo de burocratizar aún más decisiones que hay que tomar de manera rápida
- Esta instancia se debería hacer para consensuar criterios de asignación, pero no siempre
- Me parece que las instancias de asignación actuales son suficientes

Medida 5

- El documento que resulte debe ser una declaración de principios más que un manual de procesos
- La idea no es nueva pero por distintas razones no se ha llevado a la práctica
- No es una idea nueva
- No veo urgencia y por experiencia será un aumento de solicitudes a responder
- Se ha intentado en varias oportunidades y el resultado no es el óptimo
- La idea existe pero no ha sido gestionada con éxito
- Aumentar la visibilidad de ATP es prioritario, pero no se relaciona con ayudar a regular la demanda individual
- Se dice lo que hacemos por escrito, pero no lo que no se hace
- Me parece una buena medida y necesaria
- Esto debió hacerse hace más de 2 años junto con el documento publicitario
- La medida existe pero debe ser continua

Medida 6

- Me parece útil como herramienta de apoyo
- Mucha burocracia molesta a la comunidad parlamentaria
- Puede ser muy útil pero sin pretender que sea la única forma de ingreso de pedidos
- Hay que tener cuidado con la actualización de documentos, ya que los clientes no siempre pueden verificar las fechas y cambios
- Alguien debe hacerse cargo administrativamente
- De acuerdo con el formulario, en desacuerdo con poner el repositorio a disposición. Hay que mantener actualizada la información
- La medida más innovadora por lejos, y en línea con el servicio de atención directa y potencial desarrollo
- El buscador del repositorio es malo por lo que no creo que se pueda implementar una búsqueda simple muy efectiva
- El formulario debe ser simple
- Es difícil de implementar
- Puede funcionar como un primer filtro. Desde el punto de vista de los investigadores puede resultar una herramienta útil y práctica

Medida 7

- El repositorio no es eficiente como motor de búsqueda. También parece un riesgo transparentar todo lo que esté en el repositorio a la comunidad parlamentaria
- Me parece una herramienta útil

- No parece factible implementarlo fácilmente porque los documentos deben estar actualizados
- Si se mejora la búsqueda y se tienen criterios claros de calidad y publicidad de la información que se sube al repositorio, veo factible su uso para la comunidad parlamentaria
- Es fundamental maximizar el uso de nuestros recursos. Además esta medida ayuda a enfrentar solicitudes que requieren respuesta inmediata
- Excelente medida
- Estoy de acuerdo con mejorar el repositorio pero no con incentivar el uso por parte de la comunidad parlamentaria
- Me parece que la interfaz de búsqueda actual es suficiente
- Es un riesgo ya que la información no estará actualizada

ANEXO T: Resultados Encuesta de opinión

A continuación se presentan los resultados de la encuesta de opinión respecto al Impacto, Factibilidad y Urgencia de las medidas planteadas, mostrando el promedio simple diferenciando por área temática y cargo dentro de la sección ATP.

Impacto

Área	Promedios						
	Medida 1	Medida 2	Medida 3	Medida 4	Medida 5	Medida 6	Medida 7
RRNN	3,2	1,8	4	2,8	4,2	3,2	3,2
Economía	3,2	4	3,6	3,6	4,6	4,6	4,4
Análisis Legal	4,25	3,5	3,75	3,5	4,625	3,875	4
Políticas Sociales	4,25	3,875	3,125	3,125	3,625	3,875	4,5
Gobierno	3,875	3,75	2,375	3	4	3,875	4

TABLA 26: RESULTADOS ENCUESTA POR ÁREA, PROMEDIOS IMPACTO. FUENTE: ELBORACIÓN PROPIA.

Cargo	Promedios						
	Medida 1	Medida 2	Medida 3	Medida 4	Medida 5	Medida 6	Medida 7
Coordinadores	3,4	3,8	3,4	4,2	4	3,8	4,2
Investigadores	4	3,429	3,286	3	4,25	3,929	4,071
Jefatura	3	4,667	4	5	5	4,333	4,667

TABLA 27: RESULTADOS ENCUESTA POR CARGO, PROMEDIOS IMPACTO. FUENTE: ELBORACIÓN PROPIA.

Factibilidad

Área	Promedios						
	Medida 1	Medida 2	Medida 3	Medida 4	Medida 5	Medida 6	Medida 7
RRNN	3,4	2,4	4	2,8	4,2	3	3,2
Economía	3,8	4,4	4,8	3,8	4,8	3,4	4,4
Análisis Legal	4,5	4,5	4,25	3,625	4,625	3,5	4,25
Políticas Sociales	3	3,875	3,25	2,75	3,375	3,875	4,5
Gobierno	3,875	4,25	3,5	2,75	3,5	3,5	4,25

TABLA 28: RESULTADOS ENCUESTA POR ÁREA, PROMEDIOS FACTIBILIDAD. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Cargo	Promedios						
	Medida 1	Medida 2	Medida 3	Medida 4	Medida 5	Medida 6	Medida 7
Coordinadores	3,8	3,8	4,4	3,8	4	4	4,2
Investigadores	3,75	4,036	3,821	2,964	4,071	3,429	4,179
Jefatura	2,667	4,667	3,667	5	4,333	4	4,333

TABLA 29: RESULTADOS ENCUESTA POR CARGO, PROMEDIOS FACTIBILIDAD. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Urgencia

Área	Promedios						
	Medida 1	Medida 2	Medida 3	Medida 4	Medida 5	Medida 6	Medida 7
RRNN	2,2	1,6	3,2	2,2	3,6	2,6	3
Economía	2,4	3,6	3,6	3,2	5	3,4	4
Análisis Legal	3,75	3,125	3,375	3,375	4,5	3,5	4,125
Políticas Sociales	3,375	3,25	2,75	3,125	3,125	3,25	4
Gobierno	3	2,875	2	2,25	3,375	3	3,5

TABLA 30: RESULTADOS ENCUESTA POR ÁREA, PROMEDIOS URGENCIA. FUENTE: ELABORACION PROPIA.

Cargo	Promedios						
	Medida 1	Medida 2	Medida 3	Medida 4	Medida 5	Medida 6	Medida 7
Coordinadores	3	3,6	2,8	3,6	4	3,6	3,8
Investigadores	3,071	2,821	2,929	2,643	3,893	3,107	3,821
Jefatura	2,667	4,667	3,667	4,667	5	3,333	3,333

TABLA 31: RESULTADOS ENCUESTA POR CARGO, PROMEDIOS URGENCIA. FUENTE: ELABORACION PROPIA.

ANEXO V: Visitas al portal parlamentario

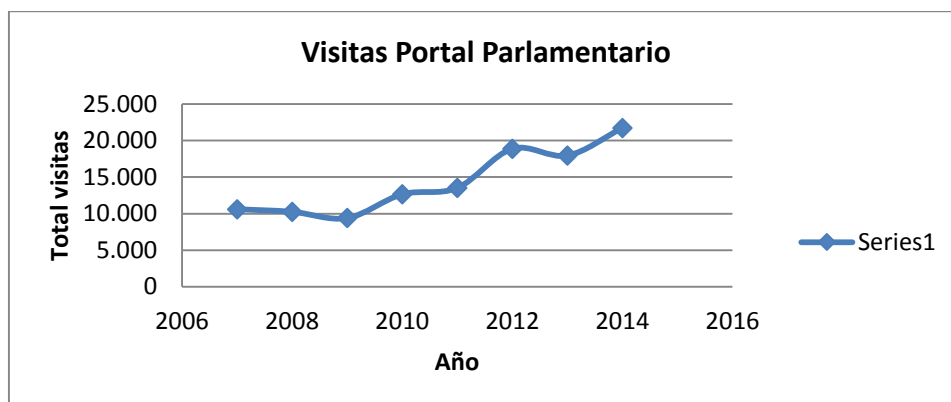


FIGURA 80: VISITAS PORTAL PARLAMENTARIO 2006-2014. FUENTE: INFORME SERVICIOS BCN.

Se observa un aumento paulatino de las visitas al portal parlamentario en los últimos años. Esto puede ser efecto de la entrega de más servicios a la comunidad parlamentaria y a un mayor uso de las tecnologías hoy en día.