



Unión Interparlamentaria
Por la democracia. Para todos.



Guía sobre la transformación digital en los parlamentos



© Unión Interparlamentaria (UIP) y Asociación de Secretarios Generales de Parlamentos (ASGP), 2023

Cualquier parte o la totalidad de esta publicación podrá ser copiada para uso estrictamente personal y no comercial, siempre que se indique debidamente la fuente y la titularidad de los derechos de autor y que no se realice ninguna modificación en dicho material.

No obstante, deberá informarse a la Unión Interparlamentaria acerca de cualquier uso que se haga del contenido de esta publicación.

ISBN 978-92-9142-891-5

Diseño y maquetación: Philippe Boisson, Graphisme

Índice

Prólogo de la UIP	4
Prólogo de la ASGP	5
Agradecimientos	6
Introducción	7
El público de esta guía	7
¿Qué es la transformación digital?	8
La situación actual de la transformación digital en los parlamentos	9
La transformación digital en los parlamentos	13
Beneficios de la transformación digital para los parlamentos	13
Garantizar el éxito de la transformación digital	14
Áreas prioritarias clave	16
Los componentes digitales de un parlamento moderno	17
Tendencias tecnológicas para los parlamentos a corto y medio plazo	19
Funciones y responsabilidades	20
La función de los parlamentarios	20
La función del Secretario General	21
La función del departamento de TIC	22
Establecimiento de un programa de transformación digital	23
Motivaciones y claves estratégicas	23
Los componentes de un programa de transformación digital	24
Gobernanza y supervisión	25
Definición de los objetivos	26
Un cambio de enfoque hacia los proyectos digitales	28
Un enfoque ágil de la transformación digital	28
Un replanteamiento de la función de TIC del parlamento	29
Beneficios y desafíos de la computación en la nube	30
La ciberseguridad	31
La modernización del proceso legislativo	33
Implementación	35
Comunicar con frecuencia y eficacia	35
Evaluar el entorno actual	36
Desarrollar la estructura y fijar los plazos del programa	37
Crear una oficina de gestión del programa	39
Medir el progreso y el éxito	40
Evaluar el programa y tratar de conseguir una mejora continua	41
Conclusión	42
Apéndices	43
Atribuciones de muestra de un grupo de gobernanza de TIC	43
Identificación de las motivaciones y las claves estratégicas para la transformación digital	45
Lista de verificación para los parlamentos que se inicien en la transformación digital	46

Prólogo de la UIP

La UIP tiene el placer de haber colaborado con la ASGP en la publicación de esta guía sobre la transformación digital en los parlamentos.

Los parlamentos llevan muchos años utilizando herramientas digitales. Los acontecimientos relacionados con la pandemia de COVID-19 que han cambiado el mundo han puesto de relieve y acelerado la importancia y la repercusión estratégicas de estas tecnologías. En estos momentos, muchos de nuestros parlamentos han acudido a nuevos métodos digitales para continuar su funcionamiento, lo cual ha provocado una aceleración sin precedentes en la adopción de nuevas formas de trabajo. Esta circunstancia ha situado a las tecnologías digitales en el centro de los parlamentos.

Para los parlamentos, la transformación digital es tanto una necesidad como una oportunidad. Una necesidad en el sentido de que, conforme cambia el mundo, los parlamentos deben seguir evolucionando, como siempre han hecho. No cabe la posibilidad de desentenderse de los cambios de la sociedad. Y una oportunidad en tanto en cuanto la transformación digital puede ayudar a los parlamentos a desempeñar su labor de una manera más eficiente y eficaz, así como a ser instituciones más abiertas y transparentes para la ciudadanía.

Los parlamentos reconocen ampliamente las necesidades y las oportunidades que plantea la transformación digital, independientemente del tamaño que tengan y el lugar geográfico en el que se encuentren. Esta guía tiene por objeto acompañar a los parlamentos en su proceso de transformación digital. Pretende ser práctica en lugar de preceptiva. Los propios parlamentos, en función de sus circunstancias, objetivos y capacidades, deben tomar muchas decisiones. La presente guía sirve de ayuda al exponer cuestiones que deben considerar los parlamentos. Se basa tanto en la experiencia adquirida por los parlamentos que han liderado esta faceta, como en las enseñanzas extraídas de la transformación digital en otros sectores.

La transformación digital es estratégica y operacional. A nivel estratégico, para decidir el tipo de institución que quieren llegar a ser los parlamentos y el modo en que la transformación digital puede contribuir a lograrlo. A nivel operacional, para establecer estructuras de gobernanza y gestión, asignar los recursos y definir las prioridades, planificar y ejecutar los proyectos, supervisar el progreso constantemente y realizar ajustes donde sea necesario. Los procesos parlamentarios son complejos. Han evolucionado durante largos períodos de tiempo con arreglo a los contextos históricos, políticos y culturales de cada parlamento. Hoy en día, puede que algunos de los sistemas heredados destinados a respaldar estos procesos hayan dejado de atender al fin para el que fueron creados. No cabe duda de que el examen y la revisión de los procesos parlamentarios y el desarrollo de las herramientas digitales que brinden apoyo a estos procesos requieren un compromiso y recursos significativos. El papel del liderazgo parlamentario en la modernización de la institución es, por lo tanto, crucial. Los parlamentarios y las parlamentarias marcan la dirección política de la empresa y garantizan la rendición de cuentas. La administración parlamentaria es quien desempeña la función fundamental en la planificación y puesta en funcionamiento de los sistemas que permiten materializar la labor parlamentaria.

Por este motivo, me complace sumamente dar un paso adelante en nuestra colaboración con la Asociación de Secretarios Generales de Parlamentos (ASGP). Los secretarios generales son cruciales para el funcionamiento del parlamento. El hecho de que tantos secretarios y secretarías generales participen activamente y hayan manifestado su compromiso personal con la transformación digital de sus parlamentos me da grandes esperanzas.

El propósito de esta guía es informar y educar a los altos cargos del parlamento de modo que estén preparados para un nuevo futuro digital y reconozcan que la tecnología es determinante para la modernización eficaz del parlamento. La UIP, por medio de esta guía y la labor de su Centro para la Innovación en el Parlamento, apoya a los parlamentos en su objeto de convertirse en instituciones modernas y digitales preparadas para el futuro.



Martin Chungong
Secretario General
Unión Interparlamentaria

Prólogo de la ASGP

Las tecnologías digitales se han vuelto ineludibles en todos los aspectos de la actividad de los parlamentos, ya que permiten a quienes representan a la ciudadanía ejercer sus mandatos y abordar los desafíos de nuestro siglo.

La forma de utilizar las herramientas digitales para facilitar la labor legislativa y proporcionar la transparencia que desea la ciudadanía, al tiempo que se mejora la ciberseguridad y se abordan las cuestiones que surgen a partir del desarrollo de la inteligencia artificial, es un reto para todas nuestras democracias y parlamentos. Sin embargo, suele faltar una estrategia coordinada en materia de desarrollo digital en los parlamentos, y los secretarios generales, situados en primera línea, pueden carecer de la preparación necesaria para afrontar una tarea de esa magnitud.

Las reflexiones sobre estos temas, compartidas por todos los miembros de la Asociación de Secretarios Generales de Parlamentos (ASGP) y expresadas en el *Informe mundial de 2022 sobre el parlamento electrónico* de la UIP, son la génesis de esta guía, que tengo el honor de introducir. Me complace prologar esta publicación, fruto de un proyecto muy preciado para mí. El informe es la continuación de una larga tradición, que se remonta casi un siglo atrás, de publicaciones, informes y estudios relativos al funcionamiento de los parlamentos elaborados por la ASGP. Nuestro propósito es reforzar la labor de los parlamentos mediante la creación de herramientas que ponemos a disposición de parlamentarios, secretarios generales y otros administradores de los parlamentos.

Esta guía renueva esta tradición al abordar nuevos métodos de trabajo. El documento, dirigido en estrecha cooperación con la UIP y gracias al apoyo de los grupos de trabajo constituidos por secretarios generales de la ASGP, es el resultado de 18 meses de colaboración entre nuestras dos organizaciones. El fruto de nuestra labor es una publicación concisa y práctica que expone ejemplos de buenas prácticas en el uso de las tecnologías digitales que se han puesto a prueba en parlamentos de todo el mundo.

Esperamos ofrecer a los parlamentos —y especialmente a los secretarios generales— las claves para impulsar el cambio en la era digital, fomentar la cultura digital en el personal parlamentario, consolidar las innovaciones que han sido consecuencia de la pandemia de COVID-19 y abrir paso a nuevos métodos de trabajo que deriven de herramientas digitales innovadoras que sean tanto eficaces como seguras. La hoja de ruta para la transformación digital que se presenta en esta guía es ambiciosa y pretende superar los desafíos que afrontan los parlamentos.

La guía ayudará a convencer a las autoridades de cada parlamento de la importancia de poner en marcha una estrategia clara y común que facilite el cambio para los parlamentos y la ciudadanía. Tengo el convencimiento personal de que quienes lean este documento lo considerarán una buena fuente de inspiración.

También quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a Martin Chungong, Secretario General de la UIP, y a su equipo —Andy Richardson, Andy Williamson y Avinash Bikha— por su compromiso con la filosofía de nuestro proyecto y su ayuda indispensable durante la redacción y la traducción de esta publicación. También quiero dar las gracias a la Secretaría de la ASGP.

Por último, deseo expresar mi gratitud a todos los secretarios generales y miembros de la ASGP por responder al cuestionario y participar en los seminarios web y los grupos de trabajo organizados conjuntamente con el Centro para la Innovación en el Parlamento de la UIP. Esta guía no habría sido posible sin su experiencia, sus conocimientos detallados del trabajo de los parlamentos y su determinación para difundir esta preciosa información.



Najib El Khadi
Presidente
Asociación de Secretarios Generales de Parlamentos

Agradecimientos

La UIP y la ASGP desean agradecer la asistencia y el apoyo de los parlamentos en la elaboración de esta guía. Los autores dan las gracias al Sr. Najib El Khadi, Secretario General de la Cámara de Representantes de Marruecos y Presidente de la ASGP, por iniciar este trabajo y por su liderazgo y apoyo durante el proceso. También agradecen la contribución de la Sra. Penelope Tyawa, anterior Secretaria General en funciones del Parlamento de Sudáfrica, por su ayuda a la hora de dar forma al concepto de la guía. Asimismo, desean trasladar su agradecimiento a los secretarios generales que han aportado valiosas ideas y recomendaciones en calidad de miembros del grupo de trabajo de la ASGP para esta guía.

Los autores dan las gracias al *Bundesrat* y el *Bundestag* de Alemania, el Parlamento de Austria, el Senado de Burundi, la Cámara de los Comunes del Canadá, el *Conseil National de Transition* del Chad, el Consejo Nacional Federal de los Emiratos Árabes Unidos, el Senado de España, el Senado de Francia, la Asamblea Nacional de Hungría, el *Althingi* de Islandia, la Cámara de Diputados de Italia, el *Milli Majlis* de la República de Azerbaiyán, el Senado de la República Democrática del Congo, el Parlamento de Tailandia, el *Verkhovna Rada* de Ucrania y el Parlamento de Zimbabwe por su participación en los grupos focales, así como a los parlamentos enumerados en el anexo por dedicar tiempo a completar la encuesta que se realizó como parte de este proyecto. También queremos manifestar nuestro agradecimiento a los parlamentos que compartieron información sobre sus propios procesos de transformación digital y proporcionaron comentarios sobre la versión preliminar de esta guía, entre ellos el *Bundestag* de Alemania, la Cámara de los Comunes del Canadá, el Senado de España, las cámaras del *Oireachtas* de Irlanda, el *Milli Majlis* de la República de Azerbaiyán y el Parlamento de Tailandia.

Esta guía ha sido redactada por el Dr. Andy Williamson con la asistencia de Andy Richardson y Avinash Bikha en el Centro para la Innovación en el Parlamento (CIP) de la UIP.

Introducción

La modernización de los parlamentos por medio del uso de nuevas tecnologías digitales es algo cada vez más común. La transformación digital es un proceso inevitable e importante, ya que la tecnología está presente en todos los aspectos de la vida moderna, incluidos los parlamentos. No obstante, trae consigo riesgos y complejidades, cuyo abordaje exige un fuerte liderazgo, una buena gestión y una planificación significativa. Esta guía pretende informar y educar al personal parlamentario superior acerca de las oportunidades y las dificultades de la transformación digital en los parlamentos. Ofrece ejemplos de buenas prácticas y apoyo y orientación a los parlamentos que deseen poner en marcha un programa de transformación digital. Este contenido les ayudará a tomar el control del proceso, maximizar los beneficios que ofrece la modernización y desarrollar el programa que mejor se adapte a sus necesidades.

■ **Esta guía ayudará a los parlamentos a crear un programa de transformación digital bien gobernado, debidamente estructurado y sostenible.**

Se exponen procesos claros y buenas prácticas que favorecen la transformación digital, incluidas sugerencias en materia de liderazgo, gobernanza, diseño y ejecución. Los modelos son flexibles y no preceptivos. La guía presupone que todos los parlamentos son únicos y que abordarán la transformación digital desde distintos niveles de madurez digital e institucional, y con distintas metas de cara al futuro.

En la guía se exploran la función y los requisitos de liderazgo, tanto en el plano institucional como en el político, y se examinan los retos y los riesgos internos y externos, los posibles puntos de fallo, entre ellos los aspectos de la compatibilidad y la interoperabilidad de los sistemas, la responsabilidad del proyecto, la naturaleza tan cambiante de la tecnología, el posible impacto del cambio político en un proyecto de larga duración y la colaboración con donantes y terceros. Esto se ilustra con ejemplos de diversos parlamentos. Además, la guía contiene un anexo con ejemplos más detallados, herramientas prácticas y recursos.

El público de esta guía

La presente guía está destinada al personal parlamentario superior, en especial a los secretarios generales, la alta dirección, que abarca al personal superior de tecnología digital/TIC, y los parlamentarios. Será valiosa para todas las personas que trabajen en proyectos de transformación digital, entre ellas el personal, colaboradores externos, proveedores y organismos donantes.

¿Qué es la transformación digital?

La transformación digital es la acción de aplicar nuevas herramientas y tecnologías digitales a la cultura y los procesos parlamentarios. Tiene lugar como parte de una empresa más general de modernización y mejora de los parlamentos, para convertirlos en instituciones más eficaces y eficientes. La transformación digital presta servicios optimizados y más centrados en los usuarios a los parlamentarios, el personal y el público en general.

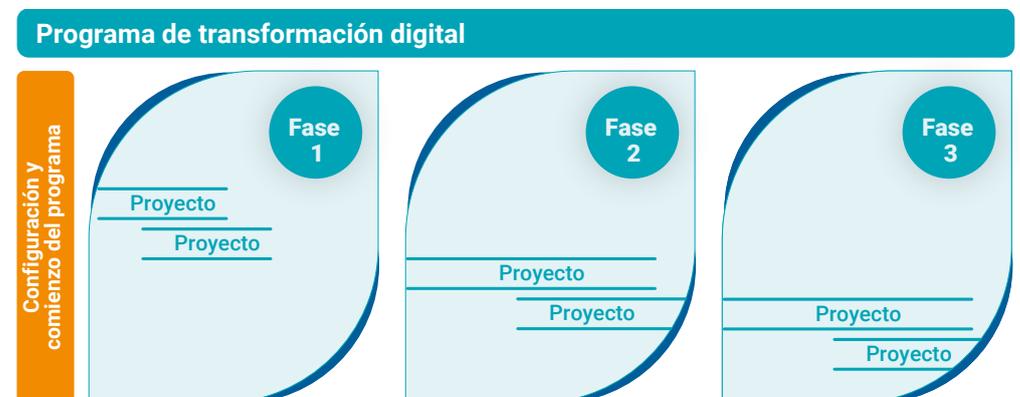
Figura 1 – Ámbitos de influencia de un programa de transformación digital



La transformación digital describe un trayecto de innovación, modernización y renovación. El punto de partida difiere en función de cada parlamento, que avanza a su propio ritmo y llega hasta donde se siente capaz. Aunque se promueve la ambición, esta siempre se verá limitada por las percepciones del riesgo y las realidades de la cultura, los costos y la dotación de recursos.

La guía presupone que la transformación digital es un programa de trabajo que se extiende durante un período de tiempo prolongado. Este programa tiene lugar en distintas fases gestionables y mensurables donde se ejecutan varios proyectos distintos aunque interrelacionados. En este sentido, el **programa** describe el proceso global de transformación digital, que consta de **fases** dentro de las cuales hay **proyectos**.

Figura 2 – Componentes de un programa de transformación digital



La situación actual de la transformación digital en los parlamentos

La transformación digital rara vez comienza con un folio en blanco; todos los parlamentos utilizan herramientas digitales en alguna medida en su actividad. Esto significa que existirán procesos y estructuras para gestionar las TIC y para planificar los proyectos y dotarlos de los recursos necesarios. En el *Informe mundial de 2020 sobre el parlamento electrónico* se indica que el 70 % de los parlamentos disponía de algún tipo de plan estratégico en materia de TIC y que el 48 % utilizaba un proceso o metodología oficial de gestión de proyectos.

Al establecer un programa de transformación digital, es importante entender estos procesos existentes y reconocer lo adecuados (o no) que son para permitir las formas de trabajar en el futuro. Es probable que, en muchos casos, sea preciso renovar los procesos como parte del programa de modernización. Por ejemplo, introducir una mejor presentación de informes y coordinación de las iniciativas de TIC de alto nivel a través de una gobernanza más sólida. Para muchos parlamentos, la pandemia de COVID-19 terminó acelerando mucho la digitalización, que ahora se debe evaluar, integrar y, cuando corresponda, aprovechar¹.

La pandemia fue un catalizador del cambio en el Senado de Camboya

Puedo decir que la COVID-19 nos ha brindado la oportunidad de hacernos más fuertes, especialmente en el ámbito de las TIC. Como consecuencia de la COVID-19, adaptamos las TIC con más rapidez de lo previsto, y hemos avanzado más rápido que nunca antes.

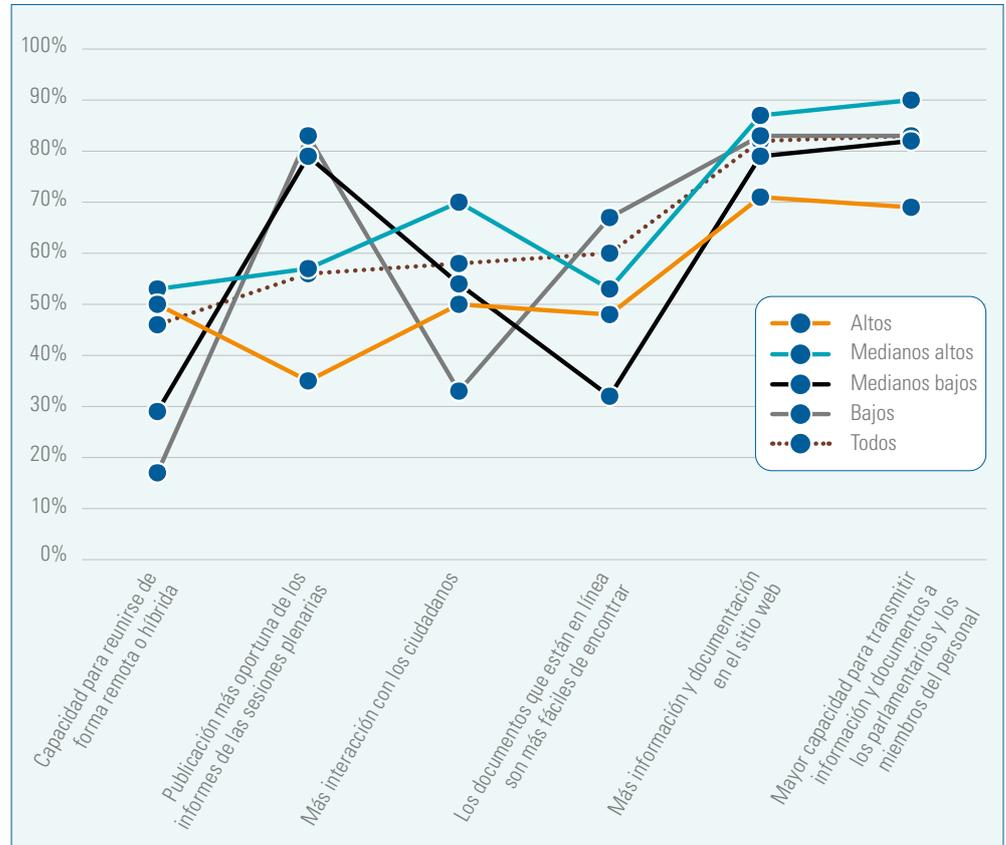
La Asamblea Nacional de Madagascar respondió a la pandemia

La pandemia aceleró considerablemente el programa de modernización de TI de la Asamblea Nacional. Se desarrollaron nuevas herramientas de videoconferencia y trabajo virtual para los parlamentarios, que se iban implementando con rapidez en función de las necesidades. Pese a que continuaron algunas de sus reuniones presenciales, se fomentó el uso de herramientas de reunión virtual, que además recibió apoyo en la medida de lo posible.

Uno de los resultados más evidentes de la innovación que tuvo lugar como consecuencia de la pandemia ha sido el aumento drástico de las deliberaciones remotas e híbridas. El *Informe mundial de 2022 sobre el parlamento electrónico* concluye que más de la mitad de los parlamentos ha celebrado plenos virtuales y más de tres cuartos, reuniones remotas de las comisiones. Según el *Informe mundial de 2020 sobre el parlamento electrónico*, las mejoras más importantes entre 2018 y 2020 fueron una mayor capacidad para transmitir documentos, más información en el sitio web del parlamento y que los documentos que están en línea son más fáciles de encontrar (véase la figura 3). Para los países de ingresos bajos era importante poder producir un documento oficial de una manera más oportuna, lo que indica que un gran número de parlamentos aún trata de modernizar sus procesos esenciales.

¹ Esto se trata extensamente en los informes mundiales de 2020 y 2022 sobre el parlamento electrónico (Ginebra: UIP). Las declaraciones del Senado de Camboya y la Asamblea Nacional de Madagascar se han extraído del informe de 2022.

Figura 3 – Las mejoras más importantes durante los dos años anteriores, por nivel de ingresos del país (*Informe mundial de 2020 sobre el parlamento electrónico*)



En octubre de 2022 se distribuyó una encuesta sobre la transformación digital entre los miembros de la ASGP. Se recibieron respuestas de 45 parlamentos (en representación de 52 cámaras) entre primeros de diciembre de 2022 y finales de enero de 2023. Asimismo, la serie de informes mundiales sobre el parlamento electrónico² producida por la UIP ofrece información de referencia que brinda una visión exhaustiva y acreditada de las TIC parlamentarias.

La importancia de la transformación digital para los parlamentos se refleja en el 83 % de los encuestados que consideran las herramientas digitales fundamentales para el funcionamiento del parlamento, el 75 % que coincide en que mejoran el proceso legislativo y el 69 % que admite que las herramientas digitales convierten a los parlamentos en más responsables.

De los parlamentos que respondieron, el 73 % tiene un plan estratégico de varios años para la institución, el 82 % una estrategia digital (o de TIC) de varios años y el 85 %, un compromiso formal con la transformación digital. El 75 % de los encuestados tiene un jefe de tecnología digital/TIC (p. ej., un oficial principal de sistemas de información o un oficial principal de tecnología) claramente identificado y el 87 %, un departamento de TIC oficial específico.

En lo que respecta a la supervisión de la gobernanza en materia de TIC, esto corre a cargo de diversas funciones, aunque con mayor frecuencia del Secretario General (el 93 %). Los parlamentarios intervienen a tal efecto únicamente en un poco menos de la mitad de los parlamentos encuestados.

² Véanse, por ejemplo, el [Informe mundial de 2020 sobre el parlamento electrónico](#) y el [Informe mundial de 2022 sobre el parlamento electrónico](#) (Ginebra: UIP).

Tabla 1 – Gobernanza y supervisión en materia de tecnología digital/TIC en el parlamento

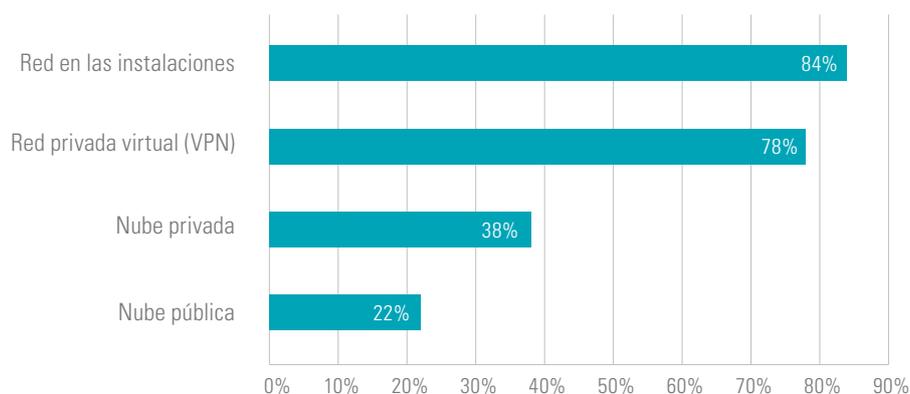
FUNCIÓN	PORCENTAJE
El Presidente	66%
Los parlamentarios	46%
El Secretario General	93%
Otro integrante del equipo directivo superior	84%
A nivel operacional o de proyecto	72%
Consultores externos	44%
Comisión especial o grupo de dirección responsable de la transformación digital	53%

La mayoría de los parlamentos que respondieron ya utiliza metodologías formales para sus proyectos internos: el 71 % declara utilizar un método formal para determinar un “estudio de viabilidad”; el 93 % utiliza una metodología de gestión de proyectos y el mismo porcentaje cuenta con una metodología instaurada para la ejecución de proyectos. El *Informe mundial de 2020 sobre el parlamento electrónico* señala que el 59 % de los parlamentos posee métodos no oficiales para alentar la innovación y el 35 % destina al menos a un miembro del personal a una función oficial de innovación. Aunque algo más de un cuarto (el 26 %) ha puesto en práctica una estrategia oficial de innovación, el 61 % dispone de un grupo o comisión de trabajo encargado de promover la innovación en el parlamento.

La encuesta realizada a los miembros de la ASGP indica que muchos parlamentos ya están muy digitalizados. Por ejemplo, el 96 % de los parlamentos que respondieron tiene un sistema de administración financiera, el 73 % posee herramientas digitales para el seguimiento de proyectos de ley y el 64 %, sistemas de comunicación con el público.

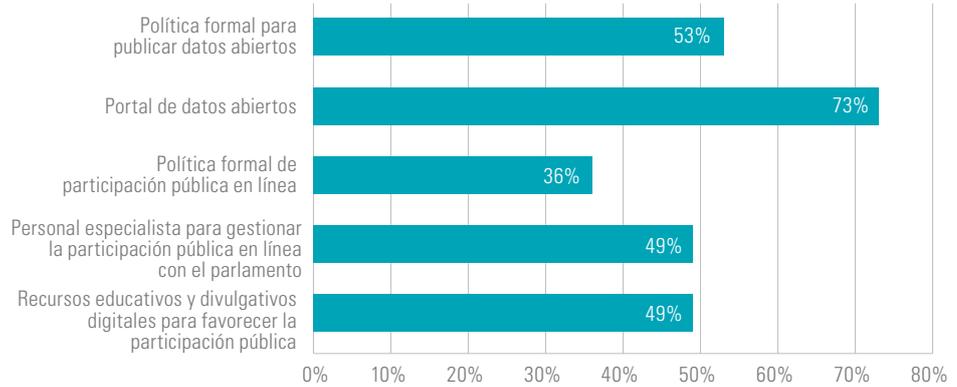
El inicio de una transición de una arquitectura digital interna a la nube se indica en el 84 % de los encuestados que cuentan con arquitectura en las instalaciones frente al 38 % que ahora tiene al menos parte de su arquitectura alojada en la nube privada y el 22 % que utiliza un servicio de nube pública. Del mismo modo, la creciente demanda de un acceso remoto seguro se refleja en el 78 % que proporciona una red privada virtual (VPN) (véase la figura 4).

Figura 4 – Almacenamiento de datos en los parlamentos



La apertura y la transparencia son cada vez más importantes para los parlamentos, como también lo es la participación pública. La encuesta indica que el 96 % de los parlamentos que respondieron utiliza una red social (como Facebook) para publicar información y el 82 %, un servicio para compartir videos (como YouTube). Tal como se muestra en la figura 5, casi tres cuartos (el 73 %) de los parlamentos que respondieron tiene un portal de datos abiertos, y más de la mitad (el 53 %) cuenta con una política formal para publicar datos abiertos y un tercio (el 36 %), para la participación pública en línea.

Figura 5 – Publicación de datos y participación pública



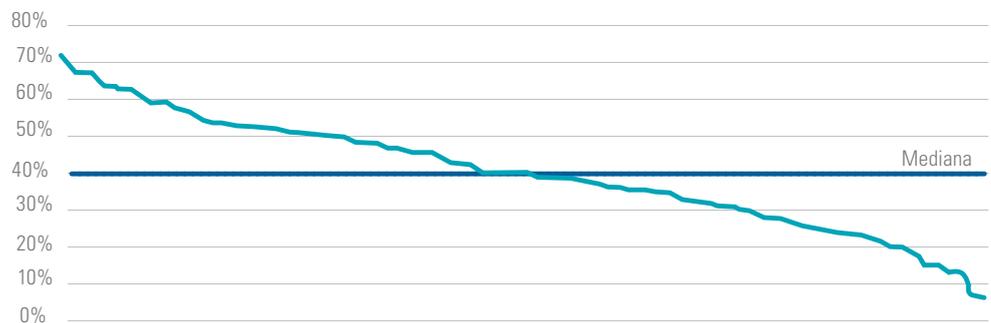
Pese a que la mayoría de los parlamentos que respondieron a la encuesta disponía de políticas formales en materia de participación pública y datos abiertos, muchos menos proporcionan en realidad funciones que permita al público acceder a los procesos del parlamento. En la tabla 2 se indica que el 29 % de los parlamentos que respondieron posee un método de consultas en línea sobre los proyectos de ley y el 22 % cuenta con un servicio para las peticiones electrónicas. Sin embargo, únicamente el 13 % ha desarrollado herramientas para una participación más directa y deliberativa a esta altura.

Tabla 2 – Herramientas para la participación pública

FUNCIÓN	PORCENTAJE
Peticiones electrónicas	22%
Consultas en línea sobre los proyectos de ley	29%
Presentación en línea de pruebas ante las comisiones	16%
Consultas en línea sobre las investigaciones de la comisiones	18%
Encuestas en línea	4%
Eventos de deliberación en línea	13%

En el *Informe mundial de 2020 sobre el parlamento electrónico* también se pone de relieve que numerosos parlamentos van retrasados y a menudo carecen de las competencias y los recursos necesarios para acometer la transformación digital. Como se indica en la figura 6, la madurez digital existe en un continuo desde los parlamentos muy desarrollados hasta los parlamentos con un uso mínimo de la tecnología; esta guía apoyará a los parlamentos en todas las fases de madurez digital.

Figura 6 – La madurez digital en 123 parlamentos (*Informe mundial de 2020 sobre el parlamento electrónico*)



La transformación digital en los parlamentos

En esta sección se examinan los beneficios y los desafíos de la transformación digital. Para ello, se ponen de relieve algunos factores que ayudan a garantizar el éxito y se debaten los componentes de un parlamento digital (parlamento electrónico) y las tendencias emergentes para los parlamentos en el espacio digital. Por último, en esta sección se considera la función de los parlamentarios y las parlamentarias en la transformación digital.

Beneficios de la transformación digital para los parlamentos

El objetivo de la transformación digital que se menciona con más frecuencia es la digitalización del modelo operativo de la organización³.

La transformación digital favorece la modernización de la cultura parlamentaria para velar por que el parlamento esté en sintonía con el mundo que lo rodea y pueda interactuar y hacer intercambios con el Ejecutivo de una manera eficaz, eficiente y oportuna. Los beneficios específicos que los parlamentos podrían conseguir a través de la transformación digital son:

- **Mayor eficacia:** La transformación digital puede ayudar a aumentar la eficacia mediante la automatización de los procesos de modo que se optimicen y sean más eficientes. Esto puede disminuir los costos e incrementar la productividad.
- **Una experiencia de usuario mejorada:** Mediante el uso de las soluciones digitales, los parlamentos pueden ofrecer experiencias de usuario más personalizadas que den lugar a una satisfacción y una confianza mayores.
- **Una gestión de datos mejorada:** La transformación digital ofrece herramientas más avanzadas de análisis de datos, que permiten a los parlamentos entender mejor las tendencias, promover un proceso más claro de adopción de decisiones y mejorar su transparencia y rendición de cuentas.
- **Una adopción de decisiones más rápida:** La velocidad y la coherencia de los procesos de adopción de decisiones en materia de gestión se pueden mejorar mediante el acceso rápido a los principales datos y parámetros.
- **Una productividad mejorada:** La transformación digital puede dar lugar a una colaboración y una comunicación mejoradas entre los parlamentarios y el personal, lo cual puede ayudar a aumentar la productividad.
- **Una mayor sostenibilidad medioambiental:** Muchos parlamentos han progresado en sus ambiciones de convertirse en instituciones más sostenibles por medio de la modernización de los sistemas y los procesos. Por ejemplo, una estrategia con un enfoque principalmente digital reduce el uso de papel, y el trabajo y la participación en las deliberaciones a distancia pueden reducir los desplazamientos de ida y vuelta al parlamento.

La transformación digital ayuda a garantizar la continuidad de las operaciones en el Consejo de la *Shura* de Bahrein

Por medio de una estrategia óptima y una planificación adecuada, se utilizaron aplicaciones de inteligencia artificial y transformación digital para lograr un parlamento digital que permitiera garantizar la continuidad de las operaciones durante tiempos de crisis.

³ "Unlocking success in digital transformations" (McKinsey & Company, 2018): <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organisational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>.

Garantizar el éxito de la transformación digital

La transformación digital exige un fuerte liderazgo, una buena planificación, una comunicación transparente y una participación y colaboración productivas con las partes interesadas. Entre los principales factores necesarios para garantizar el éxito de una transformación digital figuran:

- **Un fuerte liderazgo:** Para que una transformación digital sea fructífera se necesita un fuerte liderazgo. Esto implica que los dirigentes del parlamento entiendan la importancia de la transformación digital y se comprometan a materializarla. Los dirigentes deberían poder crear una visión y estrategia claras para el parlamento, y comunicarlas con transparencia y eficacia.
- **Una planificación estratégica:** Es esencial elaborar un plan detallado para la transformación digital. En este plan deberían incluirse las metas, los objetivos, los plazos y los recursos necesarios para implementar los cambios. También se deberían indicar en él los pasos que sean necesarios para garantizar el éxito del programa de transformación digital.
- **Una comunicación transparente:** La transformación digital exige una comunicación transparente entre todas las partes interesadas, que incluyen a los parlamentarios, los equipos internos y los asociados externos. La comunicación debería ser frecuente y abierta con miras a lograr consenso en los aspectos fundamentales. Es importante procurar que las comunicaciones sean inclusivas y que no se utilice un lenguaje específico que pueda excluir a aquellas personas con menos confianza en las herramientas digitales o con menos conocimiento de las mismas.
- **Colaboración:** La colaboración es esencial para que la transformación digital tenga lugar con éxito. Internamente, los parlamentos pueden fomentar un entorno de colaboración y comunicación interfuncional para garantizar el logro de los objetivos de transformación digital, entre ellos, la coordinación de los recursos, el intercambio de ideas y el trabajo conjunto para solucionar los problemas conforme vayan surgiendo. Externamente, los parlamentos pueden implicar a especialistas en concepción de ideas y solución de problemas que tengan experiencia con distintas tecnologías y en trabajar con el público.
- **Tecnología:** Para realizar con éxito la transformación digital, la clave es elegir la tecnología adecuada. Esto incluye tanto los equipos como los programas informáticos necesarios para materializar la transformación. Los parlamentos deberían evaluar su tecnología actual y decidir qué elementos han de actualizarse o reemplazarse a fin de conseguir sus objetivos.
- **Procesos heredados:** El enfoque de la transformación digital en un cambio sistémico en todo el parlamento implica que es importante identificar y examinar los procesos y sistemas heredados para procurar eliminar o mitigar las limitaciones. Por ejemplo, ¿es preciso reestructurar la gestión y las operaciones de TIC dentro del parlamento? ¿Favorecen o dificultan los procesos y flujos de trabajos internos, como los de adquisiciones, las nuevas prácticas de trabajo?
- **Un parlamento preparado para el futuro:** Es imposible predecir dónde va a llegar la tecnología. Por consiguiente, el hecho de mantener la atención en soluciones flexibles y abiertas que incorporen la agilidad a los procesos parlamentarios ayuda a reducir la redundancia. Del mismo modo, es importante crear una cultura de innovación continua, y no ver los proyectos como una "excepción" que pueda quedar desfasada rápidamente y limitar la innovación en el futuro.

El éxito de la transformación digital se puede predecir si se cuenta con los dirigentes adecuados dotados de conocimiento digital, se desarrollan las competencias del personal de cara al futuro, se capacita a las personas para que trabajen de formas nuevas, se digitalizan las herramientas diarias y se realiza una comunicación frecuente a través de métodos tradicionales y digitales⁴.

4 "Unlocking success in digital transformations" (McKinsey & Company, 2018): <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organisational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>.

De un programa de transformación digital que emplee buenas prácticas cabe esperar lo siguiente:

- **Establecer una visión clara:** Una visión clara ayuda a conseguir un acuerdo de alto nivel de los parlamentarios y el personal. El desarrollo de una estrategia digital factible con objetivos mensurables ayuda a garantizar que todas las personas que trabajan en el parlamento conozcan los resultados deseados y el modo de lograrlos.
- **Analizar y priorizar:** Identificar oportunidades de mejora, priorizar las iniciativas y elaborar una hoja de ruta para la implementación.
- **Elaborar una hoja de ruta tecnológica:** Crear una hoja de ruta para la implementación tecnológica que esté en sintonía con la estrategia general de transformación digital.
- **Aprovechar la tecnología existente:** Dar con formas de utilizar la tecnología y los sistemas existentes a fin de maximizar la eficacia y minimizar los costos.
- **Desarrollar un enfoque ágil:** Crear un enfoque ágil de transformación digital que se centre en conseguir una rápida ejecución de los proyectos de innovación y que produzca pronto logros apreciables (aunque puedan parecer pequeños al principio).
- **Promover una cultura basada en datos:** Promover una cultura basada en datos para garantizar que la adopción de decisiones de la dirección recurre al uso de datos precisos y oportunos. Esto exige que los parlamentos inviertan en buenas prácticas de gobernanza de datos y en sistemas de gestión de datos.
- **Invertir en seguridad:** Invertir en iniciativas de seguridad, especialmente en capacitación, para proteger los datos y garantizar un entorno digital seguro y fiable. Esto significa que la infraestructura digital moderna es más abierta, está más conectada, a menudo depende de servicios y sistemas externos y, por consiguiente, puede ser más vulnerable a las violaciones de seguridad.
- **Medir y supervisar el progreso:** Medir y supervisar el progreso para constatar que se logran los objetivos y se realizan los ajustes necesarios.

Dónde empezar con la transformación digital: la perspectiva del Bundestag alemán

En una organización tan grande como el *Bundestag* alemán, el primer obstáculo a la transformación digital es obtener una visión general lo más amplia posible de los proyectos en curso y de las iniciativas que son necesarias. Otro reto es la diversidad en la procedencia de los proyectos, cuyo origen puede ser los procedimientos administrativos, los servicios para los parlamentarios o la digitalización del proceso legislativo. Solo cuando se disponga de toda esta información, será posible desarrollar un conocimiento compartido del modo de priorizar los proyectos de transformación digital y crear una estrategia general.

Por otro lado, es importante examinar por qué falla a veces la transformación digital. Algunas de las causas principales de estos fallos son:

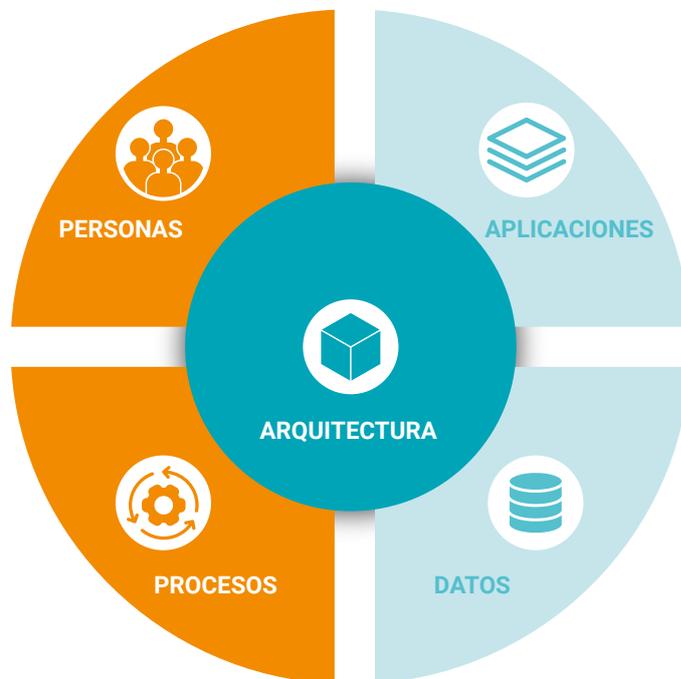
- **Considerar la estrategia como algo fijo:** Un plan estratégico es útil para los parlamentos, aunque representa un panorama de un momento dado. Los programas de transformación digital ejercerán presión contra la estrategia, que debe ser flexible y receptiva, no rígida y restrictiva.
- **La falta de una visión clara:** Sin una visión clara de la transformación digital, a los parlamentarios y el personal les puede costar entender las metas y los objetivos del proyecto. Sin una visión clara, el personal no tiene motivación para contribuir al proyecto y puede carecer de la atención necesaria para que el proyecto tenga éxito.
- **Un liderazgo deficiente:** Un liderazgo deficiente puede dar lugar a una falta de compromiso y participación del personal. Sin un liderazgo fuerte, es difícil garantizar que todo el mundo trabaje hacia el mismo objetivo, que el proyecto avance según lo previsto y que se mantenga el impulso.
- **Falta de conocimientos especializados:** La transformación digital es compleja y complicada, y exige que la alta dirección comprenda bien el parlamento y las TIC. Debe haber un equilibrio en este sentido, dado que prestar demasiada atención al plano digital sin entender adecuadamente los procesos y procedimientos parlamentarios es un indicador importante de riesgo (y viceversa).

- **Recursos insuficientes:** Los programas de transformación digital a menudo exigen cuantiosas inversiones en tecnología, personal y capacitación. Sin los recursos adecuados, puede que el programa no cumpla sus objetivos.
- **Una comunicación deficiente:** Una comunicación deficiente puede provocar confusión, retrasos y errores. Sin una comunicación adecuada, puede que el personal no entienda las metas y los objetivos del proyecto o que no realice aportaciones fundamentales, lo que puede conducir a una falta de participación y compromiso.
- **Resistencia al cambio:** Los programas de transformación digital a menudo requieren cambios significativos en las culturas, los procesos y los procedimientos existentes. Unos buenos procesos en el proyecto y una comunicación bien planificada pueden ayudar a cumplir este requisito.
- **No abordar los problemas heredados:** Los parlamentos deben adoptar un enfoque holístico en el que se examine la mejora de los procesos en toda la institución. No basta con promover la transformación digital en un ámbito si los procesos heredados de otro van a afectar negativamente a su éxito.

Áreas prioritarias clave

La transformación digital no consiste en reemplazar un sistema informático con otro, sino que se trata de un amplio programa en todo el parlamento que entiende las necesidades institucionales futuras y realiza un nuevo mapeo del panorama técnico para atender dichas necesidades. Es un programa holístico que aprovecha las tecnologías digitales para cambiar el modo en que una organización piensa, trabaja y se comporta. En el centro de la transformación reside la cultura de la organización y las convicciones culturales (implícitas y explícitas) que impulsan el comportamiento.

Figura 7 – El programa de transformación digital: cinco áreas prioritarias esenciales



- **Personas:** Una transformación digital que tenga éxito cambia la manera en que trabajan las personas y la forma en que piensan sobre cómo trabajan. El interés debería ponerse en desarrollar las competencias en lugar de la alfabetización digital. Esto también conlleva pensar pronto en los resultados deseables para los usuarios y desarrollar sistemas que confieran fluidez a su experiencia, en vez de obligarles a que se adapten a la tecnología.

- **Procesos:** Es esencial mapear la forma de trabajar del parlamento y los procesos institucionales, e identificar los aspectos susceptibles de mejora. Esto comienza por comprender dónde está actualmente el parlamento, seguido del análisis de dónde quiere llegar en el futuro.
- **Arquitectura:** La elaboración de una hoja de ruta en toda la institución para la tecnología subyacente apoyará los nuevos procesos y la cultura que se vayan a introducir. Esto definirá cómo serán las plataformas y aplicaciones futuras. Por ejemplo, permitirá examinar si los sistemas van a ser internos o basados en la nube, además de evaluar las normas fundamentales y las medidas de seguridad que deban aplicarse.
- **Aplicaciones:** Las aplicaciones facilitan la experiencia al usuario y realizan las funciones necesarias para que el parlamento opere. Al entender las necesidades institucionales y el entorno técnico, los parlamentos pueden desarrollar una pila tecnológica que se ajuste a estos requisitos, sea eficaz y rentable y pueda crecer y adaptarse a las necesidades futuras.
- **Datos:** Es importante comprender los datos que posee el parlamento (y los que faltan), cómo (y por qué) se utilizan y cómo se comparten (con otros sistemas, con los usuarios y en formatos abiertos fuera del parlamento).

Los componentes digitales de un parlamento moderno

El parlamento moderno utiliza herramientas digitales para modernizar, racionalizar y mejorar sus procesos. Esto a veces se denomina "parlamento electrónico", un concepto que en el *Informe mundial de 2018 sobre el parlamento electrónico* se define de la siguiente manera:

[Un parlamento que sitúa] las tecnologías, el conocimiento y los estándares en el núcleo de sus procesos institucionales, a la vez que encarna los valores de colaboración, inclusividad, participación y apertura a la ciudadanía⁵.

En este informe se señala que el concepto de parlamento digital no hace referencia a las TIC en sí mismas, sino más bien al modo en que las TIC (en su sentido más general) pueden servir de herramienta transformadora tanto para los procesos como para las relaciones, dentro y fuera del parlamento. Para que esto suceda, se necesitan sólidos modelos de gobernanza. Aunque los componentes de un parlamento digital pueden variar, estos son algunos de los habituales:

- **Sistema de gestión digital de documentos:** Un sistema de gestión digital de documentos permite al parlamento gestionar digitalmente los proyectos de ley, las enmiendas, los informes de las comisiones y las actas de las reuniones. Favorece unos flujos de trabajo mejorados, ayuda a optimizar el archivado, el almacenamiento y la recuperación de documentos, facilita la publicación de documentos en un formato abierto y reduce los residuos de papel.
- **Sistema de videoconferencia:** Un sistema de videoconferencia permite a los parlamentarios participar a distancia en las reuniones y los debates, con lo que se reducen el tiempo y los gastos relacionados con el desplazamiento, y aumenta la flexibilidad de la programación.
- **Sistema de votación electrónica:** Un sistema de votación electrónica permite a los parlamentarios emitir sus votos electrónicamente, con lo que se aumentan la velocidad, la precisión y la rendición de cuentas del proceso de votación.
- **Paneles:** Los paneles digitales permiten la visualización de la información en tiempo real, ya sea a través de una pantalla física dentro del parlamento o en línea (remotamente). Esta información puede incluir el orden del día, las enmiendas y los resultados de las votaciones durante los procedimientos parlamentarios. Los paneles aumentan la transparencia y facilitan la supervisión de las actividades parlamentarias por parte de la ciudadanía y las partes interesadas.

5 Informe mundial de 2018 sobre el parlamento electrónico (Ginebra: UIP, 2018): <https://www.ipu.org/resources/publications/reports/2018-11/world-e-parliament-report-2018>.

- **Plataforma en línea de participación ciudadana:** Una plataforma en línea de participación ciudadana permite participar a la ciudadanía en las deliberaciones parlamentarias con el envío de comentarios, peticiones y valoraciones en línea. Esto puede aumentar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación pública en el proceso legislativo.
- **Un proceso institucional plenamente digitalizado:** Esto abarca áreas convencionales de "actividad"; tales como finanzas y recursos humanos, y se puede extender igualmente a otros sistemas internos esenciales.
- **Presencia en las redes sociales:** Las redes sociales permiten a los parlamentos interactuar con la ciudadanía y las partes interesadas, y compartir información acerca de los procedimientos parlamentarios, los próximos proyectos de ley y los eventos. Estas plataformas ayudan a aumentar la transparencia y la difusión de las actividades parlamentarias entre el público. Sin embargo, también plantean riesgos⁶ y se deben gestionar con cautela.

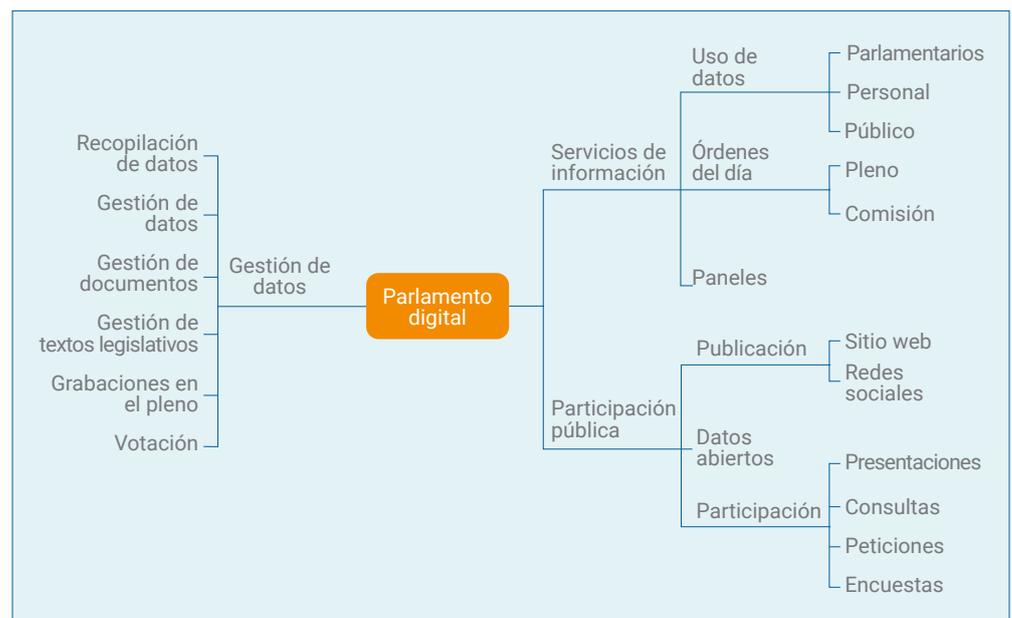
Como se pone de relieve en la serie de informes mundiales sobre el parlamento electrónico, las herramientas digitales se han convertido en un importante activo estratégico para los parlamentos. Por ello, el departamento de TIC ha cobrado un protagonismo cada vez más fundamental para lograr la misión del parlamento y se ha vuelto vital a la hora de garantizar su funcionamiento fluido. Con el paso del tiempo, la función de TIC ha ido ascendiendo en los organigramas parlamentarios. Ha dejado de ser una actividad administrativa o auxiliar para, en el parlamento moderno, llegar a tener representación en el nivel estratégico más alto, con claras líneas jerárquicas hasta la dirección de la administración.

Abordaje de la transformación digital en el *Althingi* islandés

La transformación digital, como parte de un proceso general de modernización, implica aumentar la agilidad y la innovación. No significa hacer lo mismo con herramientas digitales, sino que, más bien, guarda relación con buscar nuevas formas de trabajar que sean mejores.

En general, el parlamento digital es un lugar más eficaz y transparente donde llevar a cabo las actividades legislativas, que utiliza las nuevas tecnologías para mejorar el proceso legislativo y facilitar la apertura y la participación pública.

Figura 8 – Proceso de muestra de un sistema de un parlamento digital



6 Guía de redes sociales para parlamentos y parlamentarios (Ginebra: UIP, 2021): <https://www.ipu.org/resources/publications/reference/2021-02/social-media-guidelines>.

Tendencias tecnológicas para los parlamentos a corto y medio plazo

Justo como en cualquier otro ámbito, las tecnologías parlamentarias están en constante evolución. Hay varias tendencias emergentes que están transformando la manera en que los órganos legislativos podrían operar, entre ellas:

- **La computación en la nube:** Las tecnologías de computación en la nube se están empleando para almacenar, gestionar y procesar las grandes cantidades de datos que generan las actividades parlamentarias. Las soluciones basadas en la nube brindan un acceso más sencillo y eficaz a la información y pueden reducir los costos relacionados con la administración de los centros de datos físicos.
- **Los repositorios de datos:** Los repositorios de datos centralizados contienen los datos parlamentarios a los que tienen acceso y comparten diversos sistemas (en lugar de a nivel de sistemas individuales). Estos repositorios varían desde los datos estructurados que se conservan en almacenes de datos hasta las lagunas de datos no estructurados.
- **Los datos abiertos:** Las iniciativas de datos abiertos son cada vez más habituales en los parlamentos, y permiten a la ciudadanía y las partes interesadas acceder a los datos parlamentarios y usarlos con fines de investigación, análisis y escrutinio público.
- **La inteligencia artificial (IA):** Los parlamentos están explorando cada vez más la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para automatizar diversas tareas, como el análisis de datos, la creación de una transcripción oficial de las deliberaciones a través del reconocimiento de voz y el uso del procesamiento del lenguaje natural para analizar las cuestiones planteadas por el público. Las herramientas con tecnología de IA pueden ayudar a los parlamentarios a procesar enormes cantidades de datos y mejorar la adopción de decisiones.
- **El internet de las cosas (IdC):** Las tecnologías del IdC son una forma de mejorar la eficacia de las operaciones parlamentarias, como la gestión de las transmisiones, la seguridad, la creación de sistemas y la automatización de diversas tareas.
- **Las realidades virtual y aumentada:** Las tecnologías de realidad virtual (RV) y realidad aumentada (RA) podrían proporcionar experiencias inmersivas a la ciudadanía y las partes interesadas que les permitan participar en las deliberaciones parlamentarias a distancia y que mejoran la transparencia del proceso legislativo.
- **La cadena de bloques:** La tecnología de cadena de bloques podría explorarse para mejorar la transparencia y la seguridad de las actividades parlamentarias y aumentar la confianza en ellas. Esta tecnología podría utilizarse para la votación, la gestión de documentos y el fomento de la participación pública.
- **Las redes sociales:** Aunque las redes sociales están bien consolidadas, la manera de utilizarlas y las plataformas que son populares cambian constantemente, lo cual dificulta la evaluación y el seguimiento de este campo. Seguirá siendo importante tratar de decidir qué plataformas de redes sociales son beneficiosas (o adecuadas) para que el parlamento las adopte o siga utilizándolas.

Funciones y responsabilidades

En esta sección se exponen brevemente las funciones y la importancia de las principales partes interesadas en el proceso de transformación digital, a saber, los parlamentarios, los secretarios generales y los departamentos de TIC parlamentarios.

La función de los parlamentarios

Los parlamentarios y las parlamentarias, ya sean a título individual o por medio de comisiones, desempeñan un papel fundamental a la hora de promover la modernización y la transformación digital en los parlamentos. Para respaldar este proceso, pueden:

- **Promover la modernización:** Los parlamentarios pueden defender la causa de la modernización y la transformación digital en sus parlamentos al promover la adopción de nuevas tecnologías y procesos. Pueden sensibilizar sobre los beneficios de la transformación digital y trabajar para generar consenso en torno a su implementación.
- **Apoyar la innovación:** Los parlamentarios pueden apoyar la innovación al fomentar la experimentación y la asunción de riesgos en la adopción de nuevas tecnologías y procesos. Pueden respaldar igualmente el desarrollo de aptitudes y competencias digitales en su personal para que este pueda asimilar las nuevas tecnologías y procesos.
- **Actualizar los procedimientos:** Cuando un proyecto de transformación digital crea una posibilidad de nuevas formas de trabajar, los parlamentarios podrán apoyar esta modernización si se aseguran de que los procedimientos parlamentarios están actualizados para poder conseguir el pleno potencial de la innovación.
- **Aportar supervisión y orientación:** Los parlamentarios pueden aportar supervisión y orientación para garantizar que el proceso de transformación digital se lleva a cabo de manera eficaz y eficiente. Pueden formular preguntas, exigir responsabilidades y proporcionar valoraciones relativas a la implementación de las tecnologías digitales. Los parlamentarios también pueden formar parte de un grupo de trabajo sobre la transformación digital.
- **Participar en la formación y la creación de capacidad:** Los parlamentarios pueden participar en los programas de formación y de creación de capacidad para mejorar su comprensión del modo en que se pueden aplicar las tecnologías modernas a las operaciones parlamentarias. Esto puede ayudarles a adoptar decisiones informadas y proporcionar una orientación valiosa relativa a las iniciativas de transformación digital.
- **Interactuar con la ciudadanía y las partes interesadas:** Los parlamentarios pueden interactuar con la ciudadanía y las partes interesadas para entender sus necesidades y expectativas de modernización y transformación digital. Esto puede ayudar a lograr que las iniciativas de transformación digital atiendan las necesidades de la ciudadanía y las partes interesadas, y a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en las operaciones parlamentarias.
- **Hacer posible el programa de transformación:** Cuando sea apropiado o necesario, los parlamentarios pueden asegurarse de que se asigna el suficiente presupuesto a la transformación digital y de que se adoptan los planes estratégicos del parlamento.

Implicación de los parlamentarios en el diseño de sistemas en la Lok Sabha de la India

Todos los proyectos concebidos para el uso de los parlamentarios se implementan previa consulta con un grupo de parlamentarios elegidos de distintas ideologías políticas, que contribuyen con valiosos aportes.

Los parlamentarios del Senado de Francia intervienen a la hora de establecer las prioridades y proponer innovaciones digitales

Cuando los proyectos son de gran calado y afectan a todos los senadores, se puede convocar la Mesa del Senado (compuesta por integrantes de todas las ideologías políticas) para tomar una decisión sobre los proyectos de transformación digital, que pueden comprender cuestiones como la ciberseguridad, el diseño del sitio web y el desarrollo sostenible en cuestiones digitales. Algunos aspectos de la transformación digital, como la votación electrónica en la sesión pública, podrán proceder de los propios senadores. Las decisiones en este sentido se tienen en cuenta en el presupuesto general del Senado y se someten a un seguimiento político y administrativo.

La función del Secretario General

El Secretario General o la Secretaria General brinda orientación estratégica, dirige el cambio cultural, vela por una asignación eficaz de los recursos, fomenta la colaboración y realiza el seguimiento del desempeño, incluida la supervisión de los riesgos. En resumen, su función es impulsar con éxito la transición del parlamento hacia un funcionamiento y una mentalidad principalmente digitales.

- **Visión:** El Secretario General es el responsable de la visión de la transformación digital y puede expresar con claridad los resultados deseados y los beneficios para el parlamento. A tal fin, dirige la estrategia integral para lograr los objetivos del programa y se asegura de que las iniciativas digitales se ajustan a los objetivos institucionales más generales.
- **Liderazgo:** Impulsa el cambio cultural y organizativo necesario para la transformación digital.
- **Comunicación:** Comunica la importancia de las iniciativas digitales a toda la organización, inspira e involucra al personal y genera un entorno propicio para la innovación y la experimentación.
- **Colaboración:** Fomenta la colaboración entre departamentos y especialidades para desmontar el funcionamiento compartimental y promover el trabajo en equipo multidisciplinario.
- **Desempeño:** Lleva el seguimiento del progreso y los resultados de las iniciativas de transformación digital con arreglo a los indicadores clave del desempeño (KPI) del programa.

Propuesta de gobernanza digital en la Asamblea Nacional de Malawi

Dado que el Secretario es el responsable de la eficiencia de las operaciones de todo el parlamento, es fundamental que tenga un papel principal en la gestión de las TIC, aunque desde un alto nivel no técnico. Por lo tanto, el grupo de gobernanza en materia de TIC del Parlamento de Malawi se ha establecido oficialmente al nivel del Presidente o la Comisión del Servicio Parlamentario y está presidido por el Secretario del Parlamento.

Función del Secretario General en el Conseil National de Transition del Chad

El Secretario General supervisa la planificación, la ejecución y el seguimiento de los sistemas digitales de información y comunicaciones del *Conseil National de Transition* y coordina las actividades.

La función del departamento de TIC

El departamento de TIC del parlamento es un activo esencial en el proceso de transformación digital, especialmente porque posee un conocimiento importante sobre los sistemas, los procesos y la infraestructura que existen. Sin embargo, unos grandes cambios en la manera de funcionar del parlamento también podrían exigir una reestructuración de los equipos responsables de respaldar y proporcionar las herramientas y los servicios digitales.

Es difícil ser normativo a la hora de debatir la función del departamento de TIC y cómo va a cambiar, ya que esto dependerá de muchos factores, entre ellos:

- Las funciones, los recursos y las aptitudes existentes;
- La magnitud y el alcance del proyecto de transformación digital;
- La medida en que se vayan a implicar los asociados y los proveedores externos; y
- Si los requisitos de soporte de TIC van a cambiar (por ejemplo, como consecuencia de la adopción de una nueva plataforma tecnológica o del paso de aplicaciones y almacenamiento internos a un enfoque basado en la nube).

Los servicios de TIC deben atender las necesidades de la institución. Esto conlleva cada vez más la capacidad de operar con flexibilidad y agilidad. Los servicios de TIC necesitan un conjunto claro de prioridades desarrolladas al máximo nivel, aunque deben contribuir igualmente al proceso de planificación estratégica y al establecimiento de esas prioridades. Cabe esperar de ellos que preparen la documentación del proyecto, incluidos los presupuestos, los requisitos de recursos y los plazos, así como que tengan la capacidad de favorecer un debate más general sobre la dirección del parlamento digital en el futuro. Esto debe ocurrir en el contexto más amplio de las tendencias y experiencias tecnológicas y las buenas prácticas de otros parlamentos.

La función del departamento de TIC en la transformación digital del Senado de España

El departamento de TIC es responsable de recopilar y coordinar las propuestas de proyectos, que suelen provenir de la Secretaría del parlamento. A partir de ahí, debe preparar un proyecto de plan de trabajo con todos los costos detallados y justificarlo ante el Secretario General.

Establecimiento de un programa de transformación digital

El hecho de considerar la transformación digital como un programa sostenido de cambio estratégico conlleva que debe configurarse y estructurarse debidamente, de una manera que tenga la máxima repercusión y plantee el menor riesgo. Los componentes habituales de un programa que emplee buenas prácticas se tratan más adelante.

La adopción de una vista a nivel de programa de la transformación digital ayuda a la Cámara de los Comunes del Canadá a lograr sus objetivos estratégicos

La Cámara de los Comunes del Canadá ha adoptado recientemente un modelo centrado en el producto como parte de su transformación digital general. La creación de tres líneas de productos, cada una adaptada a una visión y un mandato específicos —legislación y diplomacia, servicios digitales para los parlamentarios y sistemas corporativos—, fomenta la colaboración y conduce el valor y el alineamiento de la evolución del producto hasta nuestros objetivos estratégicos.

Al reunir a expertos institucionales y técnicos para lograr resultados, hemos creado un entorno en el que la mejora continua está integrada en la estructura organizativa.

También nos hemos beneficiado de especialistas que están en contacto directo con nuestros parlamentarios y tienen la capacidad de sugerir mejoras e impulsar la transformación digital sobre la base de sus experiencias en primera línea. El abordaje de la transformación digital de esta manera nos ha permitido aprovechar el tiempo de inactividad existente entre las iniciativas de gran calado para realizar mejoras en los productos y servicios existentes.

Motivaciones y claves estratégicas

La transformación digital tiene lugar por muchas razones y es importante identificar, comprender y expresar bien las motivaciones y las claves estratégicas de la modernización en las primeras etapas del proceso. Esto permitirá poder orientar el programa, ayudará a establecer las prioridades y propiciará una mayor comprensión de los riesgos.

Entre las motivaciones y las claves estratégicas más habituales figuran:

- **Fortalecer la democracia:** ¿Cómo propician los avances en la tecnología mejoras en la elaboración de leyes y una representación pública más fuerte en el parlamento?
- **Alinearse con una estrategia gubernamental más general:** ¿Existe una estrategia general para el sector público con un planteamiento “principalmente digital” con la que el parlamento necesite (o desee) alinearse, o es este un proceso interno singular? Otras partes del sector público podrían disponer de extensos conocimientos y recursos que sirvan de apoyo para el programa del parlamento. También podría haber normas y directrices en vigor que respalden la transformación digital.
- **Acabar con los procesos ineficientes:** La naturaleza del trabajo cambia y las nuevas tecnologías permiten a los parlamentos mejorar la forma en que trabajan, reducir el papeleo y acelerar la adopción de decisiones. Un propósito principal de la transformación digital es mejorar los procesos institucionales.
- **Consolidar la infraestructura digital:** Con el paso del tiempo, puede que los sistemas y los procesos se hayan ido desarrollando en paralelo o de manera aislada. Esto puede provocar redundancias, ineficiencias, solapamientos y una integración deficiente. Los sistemas se quedan desfasados y los procesos dejan de ser óptimos. La transformación digital consiste en consolidar la infraestructura y mejorar la eficacia institucional.

- **Mejorar la apertura y la transparencia:** Cada vez se reivindica más que los parlamentos sean abiertos y transparentes, y esto se refleja en el número de instituciones que publican más información y comparten libremente datos abiertos. La transformación digital es un medio para hacerlo posible.
- **Adoptar la innovación y las nuevas tecnologías:** La tecnología es perecedera y los procesos terminan quedando desfasados. La transformación digital es una manera de adoptar holísticamente prácticas innovadoras y nuevas tecnologías, como los servicios en la nube y la inteligencia artificial, que no existían con anterioridad.

Objetivos estratégicos en el *Verkhovna Rada* de Ucrania

El *Verkhovna Rada* creó una comisión sobre transformación digital en 2019, que ha elaborado estrategias para el parlamento digital y para el fortalecimiento de la ciberseguridad. Estas iniciativas han sido dirigidas por personal de un nivel superior del parlamento. La comisión también está desarrollando una nueva estrategia para el uso de la inteligencia artificial. El Secretario General es el responsable de posibilitar el cambio, concretar los objetivos del parlamento y definir la dirección estratégica, así como de desarrollar los niveles de la cooperación internacional y servir de enlace con los parlamentarios.

La sostenibilidad como piedra angular del plan estratégico en materia de TIC de Mozambique

La Asamblea de la República cuenta con un Plan Maestro Estratégico para las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que evalúa todas las medidas relativas a los materiales/infraestructuras y recursos humanos. Esto acercará a la institución al objetivo tan deseado fruto de la digitalización que se conoce como estrategia de cero papel.

Los componentes de un programa de transformación digital

Un programa de transformación digital implementado con éxito suele constar de una serie de fases y proyectos. Aunque la estructura exacta varía en función del alcance y los objetivos, cabe esperar que un programa incluya las siguientes actividades o componentes principales.

En la fase inicial:

- **Establecimiento de una estructura de gobernanza clara:** Se trata de un ejercicio único que tiene lugar en la fase de configuración del proyecto para establecer las funciones, las responsabilidades y el control. En esta fase se establecerán los protocolos y las expectativas en relación con la gestión, las reuniones, la presentación de informes y las comunicaciones.
- **Evaluación y planificación:** En esta etapa se evalúa la situación actual de la infraestructura digital del parlamento, se identifican los aspectos que necesitan mejoras y se definen los objetivos y las metas del programa. En la fase de planificación también se determinan el alcance, los plazos y el presupuesto. La evaluación tiene lugar por adelantado, antes de elegir los proyectos, y, en el caso de un programa en curso, se puede repetir cada año.

Tras haberse definido los requisitos generales y establecido las prioridades, entonces, en cada fase del programa:

- **Diseño y desarrollo:** Se diseña y desarrolla la nueva infraestructura digital en proyectos separados en todas las fases del programa. Esto puede incluir aplicaciones y equipos informáticos e infraestructura de red nuevos. El equipo también prueba y perfecciona la nueva infraestructura para velar por que cumpla los requisitos del parlamento.
- **Implementación:** Los proyectos y las infraestructuras digitales nuevos se implementan y se integran en los sistemas existentes del parlamento. Esto comprende formar al personal en el uso de las nuevas infraestructuras y cerciorarse de que la transición sea lo más fluida posible.

Con carácter continuo:

- **Supervisión y optimización:** Tras la implementación, la nueva infraestructura digital se somete a seguimiento para garantizar que funciona según lo planeado. El equipo también recopila datos para evaluar el éxito del proyecto e identificar aspectos susceptibles de mejora.
- **Mejora continua:** El parlamento sigue optimizando y mejorando su infraestructura digital. Esto puede incluir la actualización de los sistemas existentes, la adopción de nuevas tecnologías y la implementación de nuevos procesos que mejoren la eficacia y la eficiencia.

En general, un programa de transformación digital es un proceso continuo que conlleva evaluaciones y mejoras continuas. Los parlamentos, si se ciñen a estas fases, pueden transformar con éxito su infraestructura digital y posicionarse en una buena situación para triunfar en la edad digital.

Creación de un parlamento de primer orden mundial en Zimbabwe

La mejora continua del funcionamiento del parlamento se ha transformado para marcarse el nuevo objetivo de ser un parlamento de primer orden mundial. Al hacerlo, las formas de trabajar digitales se han convertido en la clave estratégica del Parlamento de Zimbabwe para lograr sus objetivos, y esto ha provocado que se considere al parlamento un “pionero” de la transformación digital en el sector público.

Gobernanza y supervisión

Un programa de transformación digital eficaz conlleva un cambio sistémico y cultural en todo el parlamento. Es importante que existan un fuerte liderazgo y una buena comunicación, ya que son poderosos indicadores del éxito. El liderazgo parlamentario (tanto en el plano administrativo como en el político) debe atribuir una alta prioridad al programa de transformación digital. El programa debe interactuar activamente con las partes interesadas a todos los niveles para educar e informar, y para apoyar el cambio hacia un parlamento digital.

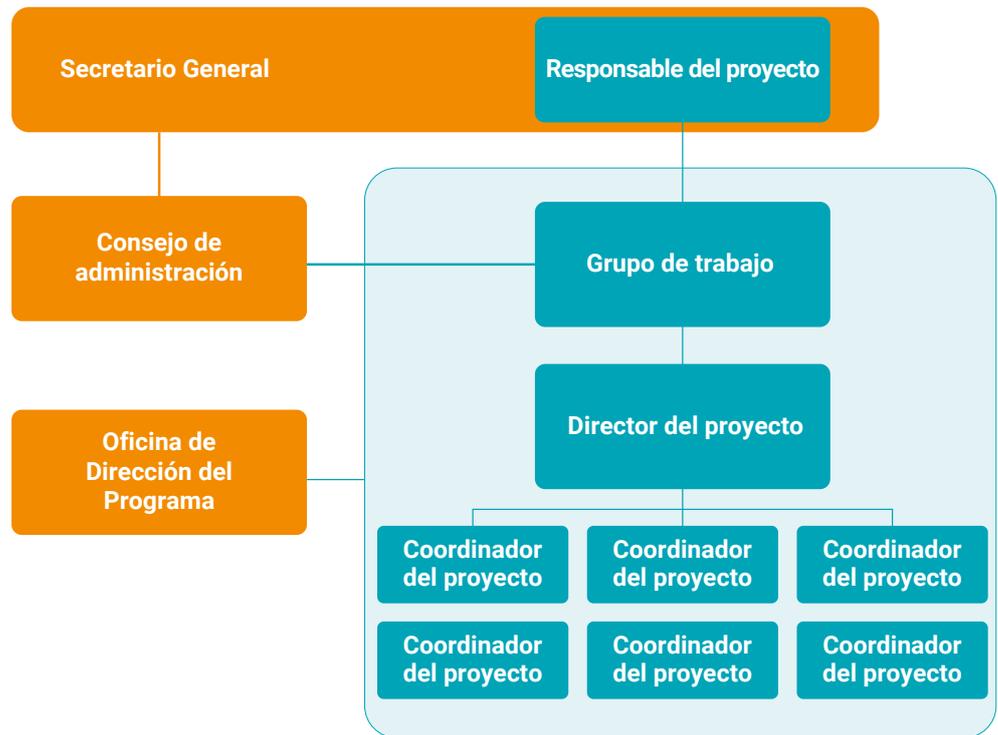
Un fuerte liderazgo impulsa la agenda de transformación, promueve el respaldo al programa en todo el parlamento y garantiza que se mantiene el impulso.

Una estructura de gobernanza definirá:

- El responsable del proyecto (muy probablemente el Secretario General)
- La estructura y la composición del grupo de trabajo
- Las principales partes interesadas (internas y externas)

El grupo de trabajo es fundamental para el éxito del proyecto; debe tener autoridad para actuar y estar presidido por personal del más alto nivel dentro del parlamento. Este grupo se encargará de dirigir la transformación digital y, finalmente, será el responsable de la ejecución del programa. Para hacerlo, debe poseer la combinación adecuada de conocimientos y aptitudes, y la ambición de promover la modernización. Su composición debe estar cualificada y ser variada. Es de vital importancia que este grupo contenga una mezcla de altos dirigentes con extensos conocimientos técnicos de los procesos y los procedimientos parlamentarios y de personal superior del ámbito digital (si esto no es posible, el parlamento podría considerar involucrar a especialistas externos en materia digital procedentes del Gobierno para apoyar la iniciativa). La incapacidad de la estructura de gobernanza de entender el funcionamiento del parlamento y cómo debe adaptarse tiene las mismas probabilidades de terminar en fracaso que la falta de comprensión de las posibles soluciones tecnológicas.

Figura 9 – Estructura de gobernanza de muestra



La gobernanza digital en el Parlamento de Austria

El Parlamento de Austria reconoce que la transformación digital es un programa estratégico continuo y que ha de estar dirigido por el Secretario General. Este es el responsable de animar al personal a “sondear el futuro” e identificar proyectos potenciales. En este sentido, es crucial mantener un diálogo interdepartamental para que los equipos institucional y de TIC estén conectados y para priorizar su actividad. También es fundamental entablar un diálogo con las facciones políticas del parlamento; uno de los retos que afronta el parlamento es convencer a los parlamentarios de la necesidad de cambiar.

Definición de los objetivos

Un programa de transformación digital debería tener objetivos claramente definidos que pueden ser variados y dependerán de los requisitos y las metas de cada parlamento. No obstante, podrían incluir los siguientes:

- Mejorar los procesos y procedimientos internos;
- Aumentar la eficacia de los procesos parlamentarios;
- Prestar apoyo para mejorar la elaboración de proyectos de ley, la legislación y el escrutinio;
- Respaldar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS);
- Aumentar la apertura y la participación pública; y
- Garantizar la existencia de medidas adecuadas de continuidad de las operaciones.

Priorización de la transformación digital en el Senado de España

Asignamos mayor prioridad a las cuestiones que puedan afectar a la continuidad de la actividad parlamentaria, esto es, el desempeño de los parlamentarios de sus funciones constitucionales: votación, redacción de textos legislativos, control del Gobierno, aprobación del presupuesto, etc.

En general, intentamos encontrar un equilibrio entre lo urgente y lo importante, para no centrarnos únicamente en los proyectos urgentes, sino también estar pendientes del largo plazo. Aproximadamente el 85 % de los recursos se destinan a las necesidades a corto/medio plazo y el 15 %, a las necesidades más a largo plazo.

El programa debe dar como resultado unos flujos de trabajo más eficaces y eficientes, mejores sistemas y mejores soluciones para las partes interesadas. Para que esto ocurra, los procesos deben ser tan abiertos como sea posible y no plantear excesivas limitaciones a las innovaciones futuras. Para implementar los detalles del programa, la definición temprana de unos procesos sólidos infundirá confianza y ofrecerá claridad a los proveedores de soluciones, lo cual reduce los riesgos. Sobre todo, el parlamento digital requiere flexibilidad en sus procesos para poder operar de forma inteligente, virtual y segura. Debe plantearse el logro de este objetivo desde el principio y al más alto nivel.

Declaración de propósitos y objetivos del programa de transformación digital de muestra⁷

La tecnología digital es un factor determinante para contar con un parlamento con capacidad de respuesta y de adaptación. Este proyecto se centra en brindar al personal y a los parlamentarios un acceso eficaz y fiable a la información y los recursos independientemente de su ubicación (ya sea en el parlamento o a distancia). El proyecto pretende crear un parlamento moderno principalmente digital mediante las siguientes medidas:

- Definir una comprensión consensuada de la dirección y las prioridades digitales en apoyo de la actividad legislativa del parlamento hacia un uso inteligente y seguro de la tecnología y la información para introducir mejoras.
- Promover la modernización para establecer el parlamento como modelo de buena gobernanza, excelente gestión financiera y rendición de cuentas.
- Capturar los procesos anteriores.

Una vez completado, el programa de transformación digital pondrá en marcha un sistema parlamentario principalmente digital de primer orden mundial que:

- Brindará a los legisladores acceso a herramientas actualizadas y eficaces que respalden los procesos legislativos con buenas prácticas, las cuales les permitirán producir legislación oportuna, precisa y con base empírica.
- Favorecerá un escrutinio más eficaz del Gobierno y un trabajo más efectivo de las comisiones en general.
- Mejorará la eficacia y la fiabilidad de las funciones legislativas auxiliares, incluidos unos servicios parlamentarios mejorados (p. ej., la investigación).
- Respalda la continuidad de las operaciones y el funcionamiento virtual del parlamento para permitir el trabajo a distancia de los parlamentarios y el personal.
- Será abierto y transparente a fin de compartir mejor las actividades parlamentarias y aumentar la confianza del público en la institución.

⁷ Aunque esto es una adaptación de un ejemplo real, se proporciona de forma anónima.

Un cambio de enfoque hacia los proyectos digitales

La transformación digital trata sobre el cambio cultural y procesal que hace posible la tecnología. Sin embargo, al adoptar un enfoque transformador con respecto a la modernización parlamentaria, es probable que también cambie la manera de implementar y gestionar las TIC en los parlamentos.

■ **Los nuevos sistemas y las nuevas formas de trabajar exigen la reinención de la cultura y las prácticas de TIC en el parlamento.**

En esta sección se examinan cuatro posibles áreas de transformación digital y se presenta un conjunto de ejemplos de prácticas innovadoras que ya están transformando el proceso legislativo en parlamentos de todo el mundo. Estos ejemplos animan a los parlamentos a que se replanteen el modo de ver las funciones, las estructuras y los roles de TIC y de prestar servicios de TIC en el futuro. En el primer caso se aborda un enfoque ágil de los proyectos. Este va seguido de un ejemplo del modo en que el parlamento puede crear una plataforma sólida para el parlamento digital y de una evaluación de los beneficios y los desafíos que acarrea la computación en la nube. El cuarto caso trata las cuestiones estratégicas que afectan a la ciberseguridad.

Un enfoque ágil de la transformación digital

La metodología ágil es un enfoque iterativo y gradual de la gestión y ejecución de proyectos que pone énfasis en la colaboración, la flexibilidad y la adaptabilidad. La gestión de proyectos ágil tiene los siguientes rasgos característicos:

- **Enfoque iterativo y gradual:** Los proyectos se ponen en marcha en iteraciones breves o carreras cortas, cada una de las cuales ocasiona un incremento en el funcionamiento del proyecto, que ofrece “logros rápidos” visibles. Estos se prueban y evalúan antes de proceder con la siguiente iteración.
- **Énfasis en las personas y la cultura:** Las personas y la cultura tienen prioridad frente a la tecnología. Este principio reconoce que una transformación digital exitosa exige un cambio de mentalidad y de comportamiento. Es importante centrarse en desarrollar la competencia y generar una cultura de innovación y mejora continua.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Los proyectos se diseñan con miras a que sean flexibles y se puedan adaptar a los requisitos y las circunstancias cambiantes, con lo que se prioriza la capacidad de respuesta frente a un plan o programa fijo.
- **Colaboración:** La estrecha colaboración entre los equipos y las partes interesadas del proyecto, incluidos los usuarios finales, ayuda a garantizar que el proyecto satisface sus necesidades y expectativas.
- **Valoraciones y mejoras continuas:** Los proyectos dependen de la mejora iterativa y las valoraciones continuas para asegurarse de que aportan valor y cumplen los objetivos. Estas valoraciones se utilizan en tiempo real para perfeccionar el proyecto y ajustar las prioridades según sea necesario.

Los parlamentos, si aplican un enfoque ágil en un programa de transformación digital, pueden lograr sus objetivos de una forma más eficaz y eficiente, con lo que se minimizan los riesgos y los costos asociados a los enfoques tradicionales de gestión de proyectos. La metodología ágil conlleva la adopción de un enfoque más ajustado en las adquisiciones; por lo tanto, es importante revisar los procesos internos que pudieran retrasar el programa o afectarle negativamente.

La metodología ágil funciona en la Cámara de los Comunes del Canadá

La aplicación de la metodología ágil en las iniciativas de transformación digital en la Cámara de los Comunes nos ha permitido entregar productos y servicios de calidad y con capacidad de respuesta para atender las necesidades de nuestros parlamentarios con más rapidez de lo que habría sido posible de lo contrario.

En vez de utilizar el tradicional enfoque de cascada, tenemos la posibilidad de aprovechar la entrega continua mediante la implementación de nuevos productos o servicios según vayan estando disponibles, lo que nos ha permitido solicitar valoraciones y mejorar las medidas en tiempo real, todo ello mientras trabajamos para conseguir un producto final.

Para que la metodología ágil tenga éxito verdaderamente, la alta dirección debe estar dispuesta a capacitar a sus empleados y delegar plenamente la autoridad de adopción de decisiones al equipo de expertos técnicos y especialistas, que se reúnen física y virtualmente para poder colaborar estrechamente. A nivel ejecutivo, la preferencia es proporcionar orientación sobre los resultados y las prioridades generales, y velar por la difusión en toda la institución de las iniciativas en curso.

Un replanteamiento de la función de TIC del parlamento

Cuando el parlamento se encuentre en las primeras fases de la transformación digital, debería plantearse adoptar un enfoque estratégico en materia de TIC en toda la institución. Este planteamiento ayudará a guiar el programa de transformación digital y a definir las normas de los futuros proyectos a fin de que cumplan criterios claros y buenas prácticas. El parlamento debería considerar:

- **Organización:** La mejor manera de estructurar la función de TIC del parlamento dentro de la administración.
- **Gobernanza:** Un marco interno que incluya un fuerte liderazgo del Secretario General, conocimientos procedimentales y técnicos adecuados dentro del proceso de supervisión y la interacción con todas las partes interesadas. Esto ayudará a aportar más valor y proporcionar mejores soluciones que atiendan las necesidades de los usuarios.
- **Desarrollo de una estrategia:** Una estrategia de transformación digital paso a paso que actúe como hoja de ruta para un parlamento digital. La alta dirección parlamentaria debería aprobar esta estrategia y comunicarse con todas las partes interesadas, incluidos los parlamentarios.
- **Dotación de recursos y establecimiento de prioridades:** Los procesos para presupuestar, priorizar, planificar y movilizar los recursos que serán necesarios para conseguir con éxito la transformación digital en el parlamento.
- **Metodologías:** La inclusión de metodologías consensuadas como parte del programa a fin de garantizar una mayor comprensión y una mejor presentación de informes. Esto dará lugar a una mejora de la supervisión y de la capacidad de respuesta ante los problemas que vayan surgiendo.
- **Tecnología:** Una definición de las normas de referencia que el parlamento desee adoptar, incluso para los sistemas del parlamento electrónico, la ciberseguridad y la nube, así como para la interoperabilidad de los sistemas y las publicaciones abiertas. Esto podría recurrir a las normas nacionales del sector público, o a normas del sector privado, o basarse en las experiencias de otros parlamentos.

Beneficios y desafíos de la computación en la nube

La computación en la nube es una tecnología que permite a las organizaciones acceder a almacenamiento digital, recursos y aplicaciones informáticas a través de Internet, en lugar de comprar y mantener programas informáticos y servidores físicos. Como tal, su impacto en la transformación digital del parlamento, así como en la forma de trabajar de este tipo de instituciones, es significativo. La transición a las aplicaciones y los datos basados en la nube es un cambio estratégico y una decisión que debe considerarse en el contexto más amplio de las ventajas y los inconvenientes de la nube y las necesidades del parlamento.

Los servicios basados en la nube poseen varios beneficios, entre los cuales figuran la escalabilidad, la flexibilidad y una mayor eficacia. La nube reduce los costos de la infraestructura principal, aunque no acarrea necesariamente un ahorro, ya que los costos se transfieren al ámbito de los gastos operacionales. Las soluciones se pueden ampliar o reducir según sea necesario y, como los proveedores son los responsables del mantenimiento y las actualizaciones, el personal de TIC interno se puede quedar libre para dedicarse a otras labores. Además, la computación en la nube brinda acceso remoto a los recursos y los datos.

La computación en la nube puede llegar a aportar una mayor flexibilidad y presentar nuevas posibilidades de mejora y eficacia. Se está convirtiendo en la norma en muchos sectores.

La “nube” puede hacer referencia al almacenamiento en la nube privada (como la propia nube del parlamento), una nube pública que pueda estar a disposición de la institución o servicios de nube comerciales, como los que ofrecen Amazon Web Services y Google. El cambio de los servidores internos a la nube trae consigo algunas consideraciones serias relativas a la seguridad y la privacidad. Es importante tener en cuenta la jurisdicción en la que se van a alojar los datos del parlamento y las consecuencias que esto tiene (que varían desde aquello que está permitido, hasta el riesgo de infringir la legislación local en materia de privacidad de datos, pasando por la cuestión más general de la ciberseguridad).

Los posibles inconvenientes de la implementación de la nube son:

- **La dependencia de la conectividad a Internet:** Cualquier interrupción en la conectividad a Internet afectará a la disponibilidad de los servicios en la nube. El parlamento debe disponer de una capacidad lo suficientemente fiable como para brindar a los usuarios acceso en tiempo real a estos datos, tanto en el edificio parlamentario como cuando trabajen a distancia, además de tener en cuenta la redundancia de tecnología al diseñar la conectividad a Internet.
- **Los riesgos de seguridad:** El almacenamiento de datos y aplicaciones en la nube puede plantear riesgos de seguridad, tales como violaciones de seguridad de los datos o accesos no autorizados. Aunque los proveedores de servicios en la nube normalmente tienen implantadas sólidas medidas de seguridad, es importante tomar medidas para proteger los datos del parlamento.
- **El escaso control:** Esto puede ser una preocupación si existen requisitos específicos de cumplimiento o seguridad.
- **El condicionante de los proveedores:** Una vez que el parlamento haya invertido en los servicios de un proveedor de servicios en la nube concreto, puede resultar difícil y caro cambiar de proveedor.
- **Los costos continuos:** Pese a que la computación en la nube puede ser rentable a la larga, puede acarrear costos continuos relacionados con el uso de los servicios en la nube, como el precio de la suscripción, las tarifas de las transferencias de datos y los costos de almacenamiento, que deben tenerse en cuenta en los presupuestos operacionales.

El hecho de ceñirse a los gráficos de cumplimiento y las directrices nacionales del sector público sobre computación en la nube puede ayudar a los parlamentos a mitigar los riesgos y conseguir beneficios con más rapidez. De haberlos, se recomienda acatarlos y solicitar asesoramiento a los organismos públicos responsables de su gestión. Cualquier negociación con un proveedor de servicios en la nube externo debería incluir un acuerdo de prestación de servicios y un tiempo de funcionamiento garantizado.

Los parlamentos que no hayan utilizado anteriormente la computación en la nube deberían plantearse comenzar por un programa piloto a pequeña escala que no sea crítico para la actividad institucional y con datos públicos (o al menos no con información delicada).

La ciberseguridad

La ciberseguridad es una cuestión importante y apremiante para los parlamentos, especialmente a medida que van invirtiendo más en el trabajo a distancia y en tecnologías basadas en la nube. Este es un ámbito delicado donde cualquier organización debe mostrarse cauta para no divulgar información que pudiera permitir a terceros atacar su infraestructura o eludir las medidas de seguridad existentes.

Los parlamentos que respondieron a la encuesta sobre la transformación digital declararon tener un gran nivel de conocimiento sobre la ciberseguridad y diversos métodos para abordarla. Entre estas estrategias figuraban seguir los marcos jurídicos locales, externalizar la ciberseguridad al Gobierno y aumentar la capacidad interna:

La seguridad es responsabilidad del proveedor de tecnologías de la información del Gobierno, y el Parlamento de Fiji es arrendatario de su dominio.

Parlamento de Fiji

El parlamento se rige por la Ley sobre ciberdelincuencia de Tanzania.

Asamblea Nacional de Tanzania

El Parlamento del Reino Unido invierte cada vez más en seguridad de la información, y en 2023 está previsto que se estrene un nuevo cargo, el de Director de Seguridad de la Información.

Parlamento del Reino Unido

El 98 % de los parlamentos que respondieron a la encuesta se rige por una ley sobre protección de datos, y el mismo porcentaje acata normas o directrices nacionales en materia de ciberseguridad. La inmensa mayoría de los parlamentos (el 89 %) cuenta con una política de protección de datos propia y el 86 % dispone de una estructura interna responsable de la ciberseguridad. La mitad de los parlamentos encuestados (el 50 %) ha organizado campañas o cursos de capacitación sobre la mejora de la seguridad de la información o la ciberseguridad destinados a los parlamentarios durante los dos últimos años, y el 82 % ha hecho lo propio para el personal.

Desarrollo de una estrategia de ciberseguridad para las cámaras del *Oireachtas* de Irlanda

Durante 2021, el servicio de las cámaras del *Oireachtas* decidió realizar una evaluación sobre la madurez de la ciberseguridad, por medio de la cual se identificaron aspectos susceptibles de mejora. En noviembre de 2021, el Centro Nacional de Ciberseguridad de Irlanda publicó unas normas básicas de ciberseguridad para el sector público, que recogen un conjunto claro de políticas y procedimientos destinados a conseguir una gestión eficiente de los riesgos de ciberseguridad. Las normas básicas son un hito de autoevaluación voluntaria para conseguir un modelo basado en el cumplimiento en ciberseguridad que figurará en la Directiva sobre seguridad de las redes y sistemas de información (NIS) 2^ª. Esta directiva entrará en vigor en 2024 y exigirá a los organismos públicos de la Unión Europea la implantación obligatoria de medidas de ciberseguridad.

La estrategia de ciberseguridad de las cámaras del *Oireachtas* expone el plan, la hoja de ruta y las razones para invertir a fin de aumentar la seguridad del parlamento y alinear la posición en materia de ciberseguridad de las cámaras del *Oireachtas* con la nueva norma. Facilitará la adopción de un modelo de ciberseguridad basado en el cumplimiento. La estrategia consiste en: un conjunto de visiones y principios; planes que proporcionan una perspectiva de alto nivel de las iniciativas sugeridas; y propuestas de proyectos para mejorar la seguridad, evaluar la madurez futura frente a los ciberataques y conseguir que la institución sea líder entre los Gobiernos de Europa en el ámbito de la ciberseguridad.

8 Véase "The NIS2 Directive: A high level of cybersecurity in the EU" (Parlamento Europeo, 2023): [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2021\)689333](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2021)689333).

Una política en materia de ciberseguridad para todo el parlamento normalmente incluirá componentes clave para garantizar la protección de la información delicada y la infraestructura crítica:

- **Gobernanza de la seguridad de la información:** Un marco para gestionar y supervisar las actividades de ciberseguridad dentro del parlamento, entre las que figuran definir las funciones y responsabilidades, establecer estructuras de presentación de informes y asegurar la rendición de cuentas.
- **Evaluación del riesgo y auditorías de seguridad:** Auditorías y evaluaciones periódicas para identificar y evaluar los posibles riesgos y vulnerabilidades de ciberseguridad. También debería haber procesos para mitigar y gestionar estos riesgos con eficacia.
- **Protección de datos y privacidad:** Mecanismos para proteger los datos sensibles, como el cifrado, la clasificación de datos y las técnicas de prevención de pérdidas de datos. Estos medios deben cumplir los reglamentos pertinentes de privacidad, y deberían existir igualmente procesos bien definidos y sometidos a pruebas rigurosas para manejar las violaciones de seguridad de los datos.
- **Seguridad de red y sistemas:** Medidas para proteger la infraestructura de red, entre ellas cortafuegos, sistemas de detección/prevención de intrusiones y la segmentación de la red. Este aspecto comprende la actualización y el parcheo periódicos de los programas informáticos y sistemas para atajar las vulnerabilidades que vayan apareciendo.
- **Administración de usuarios:** Políticas de control del acceso que limiten los privilegios de usuario sobre la base del principio del mínimo privilegio. Se pueden emplear mecanismos fiables de autenticación, como la autenticación de varios factores, y se deberían revisar con frecuencia los derechos de acceso de los usuarios.
- **Seguridad de dispositivos móviles:** Políticas de uso seguro de dispositivos móviles, entre ellas las directrices de "traiga su propio dispositivo", seguridad de aplicaciones móviles y controles de acceso remoto.
- **Concienciación y capacitación en seguridad:** Programas de capacitación para educar a los parlamentarios y el personal acerca de las mejores prácticas en materia de ciberseguridad, las posibles amenazas y la responsabilidad de cada persona de salvaguardar los activos de información.
- **Respuesta frente a incidentes y presentación de informes al respecto:** Procedimientos para detectar y notificar los incidentes de ciberseguridad y responder a ellos con la mayor celeridad. Deberían definirse con claridad las funciones y responsabilidades de los equipos de respuesta frente a incidentes y los canales de comunicación con las partes interesadas pertinentes, y debería haber sistemas fiables de registro y supervisión para detectar e investigar los acontecimientos relativos a la seguridad.
- **Gestión de riesgos de terceros:** Evaluación por parte del parlamento de las prácticas de ciberseguridad de los contratistas externos y los proveedores de servicios para garantizar que cumplen las normas de seguridad pertinentes. En los contratos se deberían definir unos requisitos de seguridad claros y debería haber procedimientos para supervisar y gestionar los riesgos de los proveedores.
- **Cumplimiento:** Supervisión proactiva del cumplimiento de la legislación, los reglamentos y las normas del sector que sean pertinentes.
- **Continuidad de las operaciones y recuperación en caso de desastre:** Planes y procedimientos para garantizar la continuidad de las operaciones en caso de desastre o incidente de ciberseguridad. Estos mecanismos deberían probarse y actualizarse periódicamente para abordar las amenazas emergentes y los cambios en la infraestructura del parlamento.

La modernización del proceso legislativo

Muchos parlamentos han introducido cambios innovadores en la manera en que funciona el proceso legislativo. Estos ejemplos se extraen del boletín *Innovation Tracker*⁹ del Centro para la Innovación en el Parlamento (CIP) y de la serie de seminarios web sobre la transformación de los parlamentos¹⁰ del CIP.

La **Cámara de Diputados de Italia** introdujo su aplicación Geo-Camera en 2016 para hacer posibles los procedimientos parlamentarios modernos. La aplicación es un portafolio digital que permite a los parlamentarios trabajar con eficacia fuera y dentro de las instalaciones parlamentarias. Permite la descarga de documentos y el registro de enmiendas en tiempo real, lo que reduce la necesidad de imprimir documentos en papel. A través de los paneles de las comisiones, los parlamentarios pueden aceptar o apelar de forma digital (y remota) las decisiones sobre inadmisibilidad. Durante la fase de examen en las reuniones de las comisiones híbridas, los parlamentarios, estén presentes física o virtualmente, pueden usar la aplicación para leer el texto que se esté examinando en esos momentos desde sus dispositivos personales en tiempo real.

La **Asamblea Nacional de Zambia**, ante las interrupciones provocadas por la COVID-19, eligió un formato híbrido para sus sesiones plenarias. Aunque un número limitado de parlamentarios tomaban asiento en los pasillos del salón de actos principal o salas cercanas, otros se conectaban remotamente a través de una plataforma de videoconferencia. Sin embargo, pese a la tecnología, la actividad parlamentaria, en especial las votaciones, seguía siendo difícil de gestionar. La Asamblea Nacional de Zambia, siguiendo el ejemplo de otros parlamentos, como la Cámara de Diputados del Brasil, comenzó a desarrollar su propia aplicación eChamber para abordar estos desafíos. Los parlamentarios y su personal ahora pueden iniciar sesión mediante una autenticación segura y participar en las deliberaciones del pleno. Los parlamentarios tienen la posibilidad de registrar su asistencia, acceder a la información relativa a la reunión, solicitar la palabra, plantear una cuestión de orden, solicitar o impugnar divisiones y votar. La aplicación eChamber se utiliza con la herramienta Zoom para las videoconferencias. Como era de esperar, la aplicación ha acaparado el interés de otros parlamentos y la Asamblea Nacional de Zambia continúa colaborando con asociados de la región, entre otras formas a través del centro de África Meridional del Centro para la Innovación en el Parlamento (CIP).

Otro aspecto crítico para los parlamentos es las actas oficiales. La **Asamblea Nacional de Malawi** ha introducido recientemente nuevas herramientas y métodos digitales para registrar y elaborar las transcripciones de las deliberaciones plenarias. Como consecuencia, el parlamento ahora puede publicar sus informes *Hansard* en cuestión de días, en lugar de semanas. Estas transcripciones están disponibles en formato digital, con lo que la distribución de los informes entre los parlamentarios y el público es ahora prácticamente instantánea.

Este cambio representa un alejamiento drástico del anterior proceso tedioso de producir los informes *Hansard* manualmente. En el pasado, después de una sesión plenaria, el equipo de taquígrafos parlamentarios transcribía manualmente las deliberaciones de cajas de casetes analógicos. Además del extenso tiempo relacionado con la producción de las transcripciones, la escasez de cintas en el mercado local planteaba otro reto cada vez mayor, con lo que los taquígrafos no tenían más opciones que borrar y reutilizar las cintas antiguas, por lo que se destruía un valioso material de archivo y, por otro lado, se arriesgaban a que el soporte se deteriorara y terminara fallando.

El sistema nuevo se probó al final del último mandato parlamentario y ahora es el método *de facto* para producir los informes *Hansard*. El audio digital de las deliberaciones plenarias ahora se almacena y se distribuye automáticamente al grupo de taquígrafos parlamentarios, que está disponible durante las sesiones en directo. Se les ha facilitado a los taquígrafos computadoras, pedales de transcripción y auriculares actualizados. Al final del proceso de "transcripción conjunta", el sistema fusiona automáticamente todos los segmentos de texto en un proyecto completamente digital de *Hansard*, listo para su distribución digital y la revisión por parte de los parlamentarios antes de que se publique en el sitio web.

9 Véase <https://www.ipu.org/knowledge/ipu-innovation-tracker>.

10 Véase <https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/2023-transforming-parliaments-webinar-series>.

La **Oficina de Presentación de Informes Parlamentarios de los Países Bajos** inició un proyecto de reconocimiento de voz automático para evaluar el potencial de mejorar la captura de las actas oficiales. Lleva desde 2016 experimentando con soluciones de reconocimiento de voz, incluido el subtitulado en vivo, con programas informáticos comerciales. Ha ejecutado un proyecto piloto para investigar maneras de incorporar el reconocimiento de voz automático en su trabajo. El proyecto piloto convierte automáticamente la voz en texto, un proceso que va seguido de una corrección manual de gramática y estilo, aunque una de las principales dificultades es gestionar la cantidad de datos que se producen.

La conclusión inicial es que el reconocimiento de voz automático puede ayudar, aunque funciona mejor en unas circunstancias que otras. Las intervenciones de los debates son mucho más fáciles de convertir en texto, por ejemplo. Por otra parte, el proceso basado en el reconocimiento de voz automático solo es mínimamente más rápido. También ha sido difícil integrar el programa de reconocimiento de voz automático en los flujos de trabajo parlamentarios existentes porque los errores deben corregirse manualmente todavía. La experiencia de la Oficina de Presentación de Informes Parlamentarios de los Países Bajos ha sido similar a la del Parlamento de Nueva Zelanda, que también ha experimentado en este terreno. El reconocimiento de voz, aunque no arroja beneficios importantes por el momento, mejorará y será una tecnología que, con la influencia cada vez mayor de la IA, habrá que vigilar en el futuro.

En un plano más general, parlamentos de todo el mundo están comenzando a emplear una amplia variedad de datos a fin de apoyar la labor de los parlamentarios a través de la investigación y el análisis estadístico. Se están utilizando datos para mejorar la calidad del proceso legislativo y convertir el escrutinio poslegislativo en una labor más objetiva y con base empírica.

Además, los datos que producen los parlamentos se pueden mapear, modelar y capturar en repositorios de datos abiertos y distribuir a través de portales web e interfaces de lectura mecánica (como las API) para que estén a disposición del personal externo. Cuando se trata de los propios datos del parlamento, debe haber una comprensión de la gobernanza de datos y fuertes modelos técnicos que garanticen la calidad, la integridad y la usabilidad (tanto dentro como fuera del parlamento). Aunque el mayor uso de los datos exige nuevas aptitudes técnicas, investigadoras y analíticas, esto se puede complementar con nuevas herramientas. En el futuro, los parlamentos que carezcan de los recursos físicos necesarios para aprovechar el poder de sus datos dispondrán de la capacidad de recurrir a la IA en busca de ayuda.

Según el artículo 68 de la **Constitución del Reino de Marruecos**, las "sesiones de las cámaras del parlamento son públicas, y las actas literales de los debates se publican en el *boletín oficial* del parlamento". Del mismo modo, el reglamento de la Cámara de Representantes estipula que deben publicarse las actas detalladas después de cada reunión de las comisiones parlamentarias, y que los parlamentarios tienen derecho a consultar *in situ* las actas originales de las reuniones de las comisiones parlamentarias.

La Cámara de Representantes, consciente de la importancia de las actas literales de las sesiones plenarias y las reuniones de las comisiones, lleva utilizando desde 2016 un sistema de transcripción automática para los debates parlamentarios. Dicho sistema, que se basa en tecnologías de inteligencia artificial y tiene un porcentaje de reconocimiento superior al 80 %, genera automáticamente las actas de las sesiones plenarias inmediatamente después de la sesión. Se lleva empleando el mismo sistema desde 2021 para producir las actas de las reuniones de las comisiones.

El sistema tiene margen de mejora si los parlamentarios son conscientes de la necesidad de respetar ciertas normas como, por ejemplo, que no se produzcan interrupciones durante las intervenciones, acercarse al micrófono al hablar o no mezclar idiomas distintos. La Cámara de Representantes es la primera institución en introducir este tipo de tecnología en Marruecos, y los consejos regionales también están usando el sistema actualmente. La Cámara de Representantes está dispuesta a compartir su experiencia en este campo con el resto de parlamentos.

Implementación

En esta sección de la guía se ofrecen algunas estrategias para concebir y ejecutar un programa eficaz de transformación digital en el parlamento.

Comunicar con frecuencia y eficacia

La transformación digital es un programa de cambio en toda la institución. Un fuerte liderazgo y una buena comunicación son fundamentales para aumentar y mantener el apoyo de los parlamentarios y el personal en todo el parlamento.

En primer lugar, aunque se trata de un programa de alto nivel concebido con la alta dirección, la infraestructura y el equipo de TIC existentes a menudo serán los más afectados por él. Por consiguiente, es importante mantener la implicación del personal técnico en los proyectos, como asociados del cambio, y su participación en las conversaciones. No solo cuenta con conocimientos especializados, sino que también sabe bien cómo funciona la institución (formal e informalmente), además de que su apoyo beneficiará al programa.

En el caso de otros usuarios, es importante centrarse en cómo afectará el cambio a su experiencia de trabajo en el parlamento. Hay que presentar los beneficios clara y abiertamente, dedicar tiempo a la resistencia al programa y los debates acerca del mismo y escuchar las preocupaciones que se planteen.

Resulta útil expresar bien los resultados que dará el programa para el parlamento, como en este ejemplo del programa de transformación digital del Parlamento del Reino Unido¹¹:

Objetivos del programa de transformación digital del Parlamento del Reino Unido

- Un modelo de financiación sostenible de productos y plataformas digitales a fin de garantizar que hacemos un mejor uso de la inversión del parlamento en tecnologías digitales;
- Una gobernanza eficaz en la adopción de decisiones relativas a la tecnología digital, que aporte más claridad al personal y a los usuarios acerca de cómo se toman las decisiones, cómo se pueden informar sobre ellas y cómo pueden ver satisfechas sus necesidades digitales;
- La capacidad de utilizar la tecnología digital con más eficacia para hacer posible la labor del parlamento, con lo que se garantice que los equipos de toda la institución tienen acceso a las herramientas digitales que necesitan para desempeñar sus trabajos y se cumplen las diversas demandas de los usuarios en el parlamento;
- Una mayor comprensión de las necesidades de los usuarios para que podamos prever, planificar y satisfacer mejor esas necesidades;
- Una priorización y coordinación más eficaces de las necesidades digitales en todo el parlamento;
- Un solo enfoque de datos, con datos de mayor calidad y más accesibles, que nos permita alcanzar en mayor medida el potencial de los recursos de datos del parlamento;
- Un ecosistema en fase de maduración de tecnologías digitales en el parlamento, donde haya un número cada vez mayor de dirigentes que dominen el entorno digital y puedan no solo participar en la toma de decisiones al respecto sino también respaldarla; y
- Una capacidad de transformación continua que garantice que el enfoque del parlamento de las tecnologías digitales y los datos sigue cumpliendo el fin para el que se diseñó, tanto en el presente como en el futuro.

¹¹ Véase "Digital transformation in Parliament: what's coming up next?" (Servicio Digital Parlamentario, 2023): pds.blog.parliament.uk/2023/05/02/digital-transformation-in-parliament-whats-coming-up-next/.

Evaluar el entorno actual

Antes de comenzar, es importante comprender el lugar que se ocupa. La primera parte de un programa de transformación digital conllevará una evaluación “tal cual” detallada de la situación actual (en lo que respecta a la cultura, los procesos y las tecnologías). Esto comprende varios pasos:

- **Definir los objetivos:** Señalar con claridad los objetivos y las expectativas de la evaluación. Determinar las partes de la infraestructura y los sistemas digitales del parlamento que han de evaluarse y la información específica que se debe recopilar.
- **Identificar a las partes interesadas:** Identificar a las principales partes interesadas que deberán participar en el programa de transformación digital.
- **Recopilar información:** Recabar datos extensos acerca de la infraestructura y los sistemas digitales existentes, entre ellos inventarios de programas y equipos informáticos, configuraciones de red, medidas de seguridad, prácticas de almacenamiento y gestión de datos, indicadores de desempeño del sistema y cualquier documentación que exista.
- **Evaluar la capacidad actual:** Valorar la situación actual de la infraestructura y los sistemas digitales para comprender sus fortalezas, debilidades y limitaciones. Esta evaluación abarcará aspectos como la escalabilidad, la fiabilidad, la seguridad, la interoperabilidad, la integridad de los datos, la redundancia y el desempeño.
- **Identificar las lagunas y las dificultades:** Identificar cualquier laguna o dificultad en la infraestructura y los sistemas digitales existentes que pudiera entorpecer la modernización. Esta medida puede conllevar la realización de entrevistas, encuestas o talleres con las partes interesadas pertinentes para recabar sus perspectivas y percepciones.
- **Analizar los riesgos y las dependencias:** Evaluar los posibles riesgos relacionados con la infraestructura y los sistemas existentes como, por ejemplo, vulnerabilidades de ciberseguridad, tecnologías desfasadas o puntos únicos de fallos. Identificar cualquier dependencia de los sistemas heredados o proveedores externos que pueda afectar al programa de transformación digital.
- **Evaluar el cumplimiento y los reglamentos:** Examinar los requisitos de cumplimiento y los marcos normativos aplicables a la infraestructura y los sistemas digitales. Velar por que la configuración actual cumple las normas del sector y los reglamentos de protección de datos que sean pertinentes.
- **Documentar las conclusiones:** Documentar todas las conclusiones y percepciones del proceso de evaluación, entre ellas las lagunas, las dificultades, los riesgos y las cuestiones de cumplimiento que se hayan identificado. Crear un informe exhaustivo que sirva de referencia para el programa de transformación digital.

Esta evaluación de la situación “tal cual” puede ser un proceso continuo y podrá exigir la realización de exámenes periódicos conforme avanza el programa de transformación digital. Una evaluación periódica ayudará a supervisar e identificar cualquier nueva laguna o dificultad durante la ejecución del programa.

Desarrollar la estructura y fijar los plazos del programa

Una vez que se conozca la situación actual, es preciso elaborar una lista de prioridades con respecto a los cambios deseados, en busca de posibles sinergias y economías de escala, en lugar de ver los proyectos de manera aislada. Se debería empezar desarrollando la estructura del programa al más alto nivel, con especial atención a los beneficios para el parlamento.

A partir de aquí, aparecerá una visión de parlamento del futuro y se podrá elaborar una hoja de ruta para el programa. Esto permitirá al equipo del programa definir las prioridades e identificar las dependencias a fin de dividir el programa en fases y proyectos, y establecer los plazos, los presupuestos y los recursos requeridos de alto nivel.

Las cámaras del *Oireachtas* de Irlanda: estrategia de transformación digital

La estrategia de transformación digital tiene por objeto transformar las cámaras del *Oireachtas* en una organización “principalmente digital”.

Procesos: Se pretende conseguir un alejamiento de los sistemas y procesos aislados y poco eficientes y un acercamiento a un enfoque más integrado que elimine la necesidad de realizar tareas repetitivas y manuales.

Innovación: Las últimas tecnologías y sistemas propiciarán un entorno moderno que facilite el crecimiento, la innovación y la mejora continua.

Personas: La introducción de tecnologías integradas liberará al personal para centrarse en la ejecución de tareas que aportan mayor valor añadido.

Soluciones: Los proyectos de transformación más inmediatos nos permitirán pasar de sistemas heredados y tecnologías desfasadas a herramientas modernas que aumenten la eficacia.

Priorización

Una pregunta compleja —cuya respuesta variará en función del parlamento— puede ser “por dónde empezar”. Pese a ello, el proceso de priorización puede ser sorprendentemente similar entre instituciones.

Se debería comenzar definiendo los objetivos del programa y, a partir de ahí, identificar los aspectos más importantes que deban cambiar. Una vez que se hayan identificado todos los proyectos potenciales, es preciso buscar logros fáciles, sinergias y economías de escala, así como posibles riesgos en los proyectos que pudieran arruinar el programa.

Lo ideal es priorizar considerando cada proyecto en función de los siguientes criterios:

- **Las necesidades de los usuarios:** ¿Quién se beneficia de esto y cuál es la magnitud de ese beneficio (para ellos, sus partes interesadas y el parlamento)?
- **El alcance:** ¿Soluciona esto un problema común o es bastante específico?
- **La complejidad:** ¿Qué grado de complejidad tiene (a nivel institucional y técnico)?
- **El perfil de riesgo:** ¿Es nuevo (mayor riesgo) o modifica algo que ya estaba establecido (menor riesgo)?

Priorización de los proyectos digitales en el Senado de Francia

Cada año, el Departamento de Sistemas de Información recibe solicitudes de proyectos de TI de todos los departamentos a los que presta servicio. Estas solicitudes se someten a un breve estudio que tiene por objeto identificar las necesidades y establecer el plazo, el presupuesto y los recursos disponibles para atenderlas.

Durante este proceso, el Departamento de Sistemas de Información evalúa las solicitudes contrastándolas con los grandes objetivos estructurales de desarrollo digital del Senado (satisfacción de los parlamentarios, adopción de procedimientos sin papel, desarrollo sostenible, ciberseguridad, etc.), y clasifica cada solicitud como “registrada”, “pendiente de debate con intermediación” o “rechazada”.

Un Comité Directivo Técnico en materia de TI se reúne una vez al año presidido por los dos Directores Generales, en representación de las Secretarías Generales, y examina los proyectos con arreglo a tres criterios: la prioridad del proyecto (necesidad por alguna normativa, etc.), la disponibilidad de recursos humanos y el presupuesto.

Si una autoridad política respalda un proyecto (por ejemplo, cambiar el método de votación durante la sesión), se aborda con la máxima celeridad posible y, seguidamente, se debaten los demás proyectos actuales.

Riesgos y desafíos

La gestión de riesgos es el proceso de identificar, evaluar y clasificar los riesgos, y poner en marcha estrategias para abordarlos o mitigarlos a fin de reducir su impacto en el éxito del programa. La gestión de riesgos puede ayudar a priorizar las fases y los proyectos; al identificar y evaluar los riesgos, los parlamentos pueden adoptar decisiones informadas acerca de las iniciativas que deseen implementar y el momento de hacerlo, y a cuáles asignar menor prioridad o retrasarlas.

Un proceso de gestión de riesgos eficaz consta de varios pasos. El primero es identificar los riesgos potenciales, tanto internos como externos, entre los que figuran los riesgos relacionados con las cuestiones, el presupuesto y los recursos operacionales, y la seguridad y el cumplimiento, o los riesgos que plantea el propio programa, como la introducción de nuevos procesos y tecnologías, las relaciones con los proveedores y las limitaciones que imponen los organismos donantes. Una vez que se han identificado los riesgos, es importante evaluar la probabilidad y el posible impacto de cada riesgo. Esta evaluación permite clasificar los riesgos en función de su gravedad y desarrollar estrategias para gestionar o mitigar cada riesgo, en caso de que termine materializándose. Algunas de las medidas que se pueden adoptar al respecto son elaborar planes de contingencia, implementar controles de riesgos o transferir el riesgo a través de otras mitigaciones.

Una gestión eficaz del riesgo exige un esfuerzo colaborativo que comience al más alto nivel y que el equipo directivo superior defina el tono al tiempo que colabora estrechamente con especialistas en gestión de riesgos para desarrollar e implementar estrategias eficaces.

Crear una oficina de gestión del programa

Una oficina de gestión del programa (o de los proyectos) puede actuar como eje central para la gestión y la coordinación de los distintos aspectos del programa. Tiene la responsabilidad de supervisar el programa y los proyectos que este comprende de principio a fin, y de velar por que se completan a tiempo, sin salirse del presupuesto y con los resultados deseados. Entre las principales funciones de una oficina de gestión del programa de transformación digital figuran:

- Gestión del cambio
- Gobernanza y presentación de informes
- Planificación y control
- Adquisiciones
- Gestión de proyectos
- Gestión de riesgos
- Comunicación con las partes interesadas
- Relaciones entre proveedores y asociados

Creación de una oficina de proyectos en la Asamblea Nacional de Hungría

Un ejemplo de un grupo de trabajo de gestión del programa es el grupo de trabajo IJR-ParLex de la Asamblea Nacional de Hungría. IJR-ParLex es un galardonado proyecto profesional europeo de digitalización de legislación que, desde su creación, ha proporcionado un modelo innovador para la digitalización de toda la asamblea legislativa de Hungría, que actualmente sigue desarrollándose.

Una parte fundamental de este programa ha sido la creación de una oficina de proyectos, a la que se denomina grupo de trabajo IJR-ParLex, que desempeña las siguientes funciones:

- Definir los objetivos, las tareas y las responsabilidades con arreglo a la estrategia de TI (digitalización);
- Designar a un equipo de coordinación responsable con carácter permanente en el que participen los jefes de los departamentos de servicios profesionales y TI del parlamento;
- Aportar una doble gestión (profesionales de la elaboración de leyes y especialistas en TI);
- Cooperar estrechamente con los desarrolladores externos;
- Adaptar los avances de digitalización al proyecto principal y cerciorarse de que se basan unos en otros;
- Mantener el funcionamiento ininterrumpido en los ciclos parlamentarios; y
- Comunicar e interactuar continuamente (pruebas y mejoras).

Medir el progreso y el éxito

Resulta complicado definir los indicadores clave del desempeño (KPI) en el ámbito de la transformación digital. El proceso es complejo y alude a todos los aspectos de la institución. Aun así, es una tarea importante. Los KPI ayudarán a la dirección a mantener un registro del progreso y supervisar los retrocesos en el programa, y son útiles para la comunicación continua con el personal y los usuarios.

El hecho de depender de un solo parámetro cuantitativo puede resultar tentador, pero no suele tener sentido (en el mejor de los casos) y a menudo induce a error (en el peor de ellos). Un planteamiento más acertado es definir una combinación de parámetros cualitativos y cuantitativos en todo el parlamento, los cuales pueden ayudar a la institución a evaluar el progreso del programa y la dirección general de la trayectoria. Los proyectos individuales pueden aportar KPI más detallados que se agrupan de forma ascendente para dar una visión más amplia.

Tabla 3 – Ejemplos de KPI de alto nivel

KPI	DETERMINADO POR	MEDIDA
Procesos transformados	El número de procesos transformados del número total identificado	Porcentaje
Eficacia del proceso (menor plazo/complejidad o mayor fiabilidad)	Ejemplos de mejoras tangibles en los procesos	Cualitativa
Sistemas basados en servidor implementados en la nube	El número de sistemas implementados en la nube del número total identificado	Porcentaje
Satisfacción de los usuarios con los procesos en general, no solo con cada sistema	Encuestas de satisfacción de los usuarios distribuidas entre el personal y los parlamentarios	Varias medidas cuantitativas y cualitativas
Rendimiento de la inversión	Una amalgama de parámetros de rendimiento de la inversión a nivel de proyecto (esto es importante, aunque difícil de calcular a gran escala)	Cuantitativa (y acumulativa)
Nivel de innovación	El número de días asignados a la innovación, el número de ideas de proyectos, el número de proyectos pilotos o el número de proyectos pilotos que llegan a ponerse en funcionamiento	Cuantitativa

Además de definir KPI significativos y mensurables, el establecimiento de otros controles (o factores críticos de éxito) ayudará al responsable del proyecto y al grupo de trabajo a constatar (o negar) que un programa de transformación digital va según lo planeado. Durante las fases de definición y ejecución, resulta útil evaluar todas las propuestas para identificar cómo apoyan los resultados consensuados del proyecto.

Supervisión de la transformación digital en el Senado de Francia

El Departamento de Sistemas de Información presenta anualmente un informe de actividades ante las autoridades políticas y el Secretario General. Este documento se basa en 20 indicadores de supervisión de las actividades, agrupados en torno a tres objetivos prioritarios en materia digital en el Senado:

1. Prestar un servicio de calidad a los senadores, los dirigentes y el público;
2. Conseguir que el Departamento de Sistemas de Información sea más eficiente, tanto en lo que respecta al personal (especialmente en materia de capacitación) como en el ámbito de la gestión de proyectos; y
3. Responder a los retos de la digitalización en el contexto del desarrollo sostenible y la seguridad.

Evaluar el programa y tratar de conseguir una mejora continua

La evaluación es un elemento fundamental de los programas de transformación digital. Permite al parlamento valorar la eficacia y el impacto de los proyectos para garantizar así que el programa cumple los requisitos de los usuarios. Los parlamentos, a través de una evaluación continua con los KPI que se hayan establecido, pueden adoptar decisiones informadas acerca del modo de mejorar el programa realizando ajustes y revisando las prioridades.

- **Identificar los aspectos susceptibles de mejora:** La evaluación ayuda a identificar áreas donde el programa no está logrando los resultados deseados.
- **Conocer el progreso:** La evaluación periódica del programa en relación con metas y parámetros clave permite conocer si se están produciendo avances hacia los objetivos.
- **Adoptar decisiones basadas en datos:** La evaluación proporciona datos y percepciones que pueden ayudar a los parlamentos a adoptar decisiones informadas acerca del modo de ajustar los programas de transformación digital.
- **Garantizar la rendición de cuentas:** Los parlamentos, mediante el seguimiento del progreso y la evaluación de los resultados, se aseguran de que todos trabajan en aras de lograr los mismos objetivos y son responsables de conseguirlos.

Conclusión

La transformación digital conlleva un recorrido que será diferente en función del parlamento, el punto de partida y las metas de transformación. Es imposible ser preceptivos acerca de qué se debe hacer o cómo ha de conseguirse. Esta guía ha pretendido demostrar el alcance potencial de la transformación digital en los parlamentos y, con ello, informar al personal superior que reconoce que este recorrido es importante y necesario para su parlamento.

Cada institución tendrá que elaborar su propio mapa, aunque esta guía puede servir de plantilla o recurso y responder preguntas sobre el alcance, el grado de detalle y la ambición del programa. Esperamos que haya proporcionado una percepción de cómo pueden proceder los parlamentos a la hora de elaborar un programa de transformación digital y haya aportado una cierta orientación sobre cuáles podrían considerarse buenas prácticas para un programa de ese tipo, en particular, un fuerte liderazgo, una buena comunicación, una estructura de gobernanza clara y un plan bien desarrollado y con base empírica.

Apéndices

Atribuciones de muestra de un grupo de gobernanza de TIC

Estas atribuciones de muestra se han extraído de la Asamblea Nacional de Malawi. Definen el propósito, la organización, las actividades y el alcance del grupo de dirección que es responsable de supervisar la transformación digital en el parlamento y del seguimiento estratégico continuo de las TIC.

Propósito

El propósito del grupo de gobernanza en materia de TIC es velar por un alto nivel de comunicación, coordinación y adopción de decisiones consultiva en la gestión de las TIC en el Parlamento de Malawi. La implementación de las TIC en los parlamentos a menudo está sujeta a mandatos en conflicto y prioridades que no se entienden bien, una circunstancia que puede dar lugar a una fragmentación de los esfuerzos, prácticas poco eficaces, una escasa asignación de recursos y, en última instancia, la insatisfacción de los usuarios con los servicios.

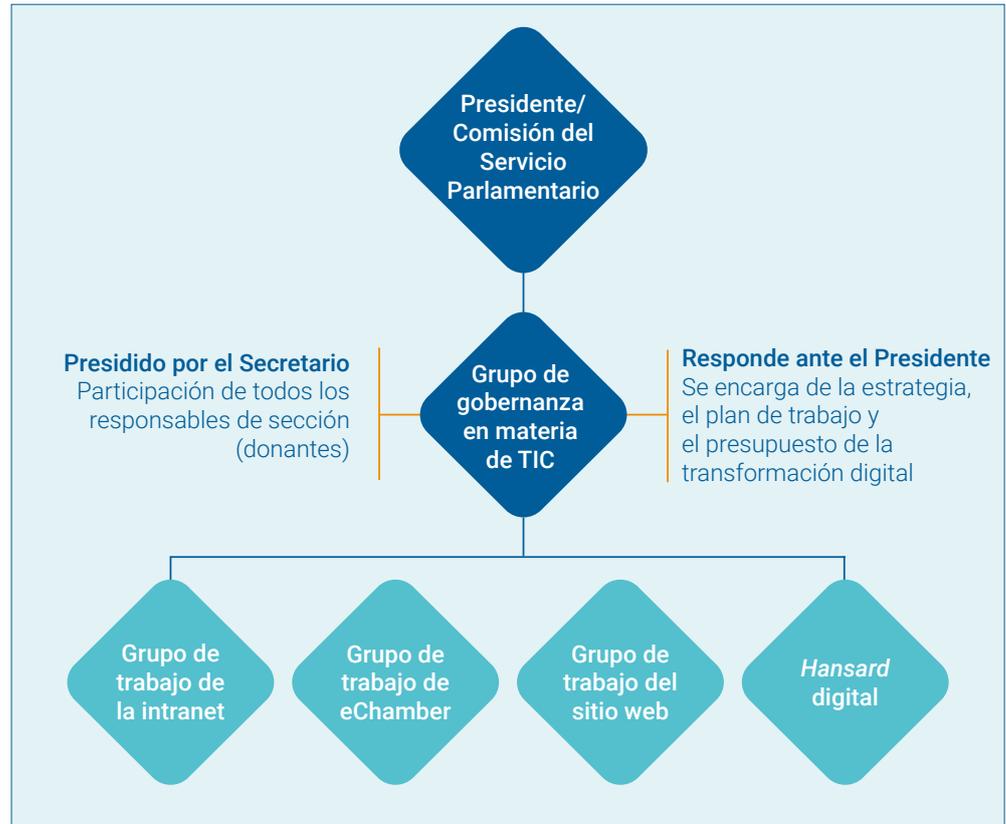
La función de este grupo de gobernanza en materia de TIC es abordar estos problemas a través de su organización y sus actividades. El Secretario del parlamento tiene la responsabilidad final de las decisiones (de alto nivel) relativas a las TIC, con la conformidad de los dirigentes políticos del parlamento, aunque esas decisiones deberían basarse en un proceso consultivo. Los valores de apertura y transparencia, así como los principios de buena gestión, exigen procedimientos que fomenten la participación de las partes interesadas y los usuarios en este proceso.

El grupo de gobernanza en materia de TIC puede respaldar estos objetivos mediante la capacitación de los usuarios y las partes interesadas (p. ej., los responsables de sección) para que propongan ideas sobre el uso de las TIC y reciban información conforme se van tomando las decisiones y se van elaborando los planes y fijando los plazos.

Organización

El grupo de gobernanza en materia de TIC del Parlamento de Malawi lleva a cabo su mandato en parte por medio de una buena organización, que debería establecerse oficialmente a nivel del Presidente o la Comisión del Servicio Parlamentario y estar presidida por el Secretario del parlamento. Debería estar compuesta por los responsables de todas las secciones de la Secretaría del parlamento, o sus representantes, y otras partes interesadas importantes según determine el Secretario.

Figura 10 – Marco de gobernanza en materia de TIC de la Asamblea Nacional de Malawi



Dada la responsabilidad del Secretario con respecto a la eficiencia de las operaciones de toda la administración del parlamento, es fundamental que el Secretario desempeñe una función importante en la gestión de las TIC, aunque desde un alto nivel (pero no tanto a nivel técnico). Las diversas secciones que supervisa el Secretario pueden tener objetivos divergentes, por lo que el Secretario debe velar por la coherencia, la cooperación y la resolución de los objetivos en conflicto. El Secretario también asume la responsabilidad especial de comunicar los planes y las actividades en materia de TIC a los dirigentes, entre ellos el Presidente o la Comisión del Servicio Parlamentario y los parlamentarios, así como de garantizar el cumplimiento de sus requisitos tecnológicos más importantes.

El grupo de gobernanza en materia de TIC recibe el apoyo del Contralor de la Sección de TIC, quien recomienda la agenda y registra sus decisiones. El Contralor de TIC debe cerciorarse de que la labor técnica llevada a cabo atiende por completo las necesidades del parlamento, y que cumple los objetivos del marco estratégico del Parlamento de Malawi, incluida esta estrategia de transformación digital. El Contralor de TIC revisa/redacta los objetivos y los planes de ejecución relacionados de la estrategia de transformación digital para que el grupo de gobernanza en materia de TIC los examine. El Contralor de TIC también debe ser capaz de traducir los conceptos técnicos en propuestas que los parlamentarios puedan entender, en especial quienes no tienen bagaje técnico.

La labor del grupo de gobernanza en materia de TIC debería estar supervisada por el Presidente o la Comisión del Servicio Parlamentario.

Identificación de las motivaciones y las claves estratégicas para la transformación digital

Los parlamentos que deseen identificar sus motivaciones para la transformación digital y entender las claves estratégicas subyacentes tienen a su disposición una gran variedad de herramientas.

Estos son algunos de los enfoques más utilizados:

- **Análisis SWOT:** Realizar un análisis SWOT (los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas) específico de un programa de transformación digital para ayudar al parlamento. Este planteamiento permitirá identificar los puntos fuertes y débiles internos que se puedan aprovechar o abordar, así como las oportunidades y amenazas externas que puedan influir en las iniciativas de transformación digital.
- **Análisis PESTEL:** Acometer un análisis PESTEL (aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales) para examinar los factores externos que pueden influir en la estrategia. Ayuda al parlamento a comprender las tendencias, los riesgos y las oportunidades principales.
- **Planificación de supuestos:** Crear diversos supuestos plausibles del futuro y analizar su posible repercusión en el parlamento. Ayuda a identificar incertidumbres, riesgos y oportunidades, lo que permite a las organizaciones desarrollar estrategias que sean sólidas y se adapten a distintos resultados en el futuro.
- **Mapas estratégicos:** Diseñar un mapa estratégico que proporcione una representación visual de la estrategia e ilustre las relaciones causa-efecto entre las distintas iniciativas y objetivos estratégicos. Los mapas estratégicos pueden respaldar las actividades en diferentes áreas funcionales y niveles del parlamento.
- **Talleres sobre la estrategia:** Impartir talleres sobre la estrategia en los que participen las principales partes interesadas que sean coherentes con los objetivos, la visión y las prioridades estratégicas del parlamento. Estos talleres pueden ayudar a identificar las motivaciones y las claves estratégicas que se alinean con la estrategia general.
- **Otros talleres:** Los talleres y las sesiones de generación de ideas con equipos multidisciplinares ayudan a los parlamentos a explorar las motivaciones y las claves estratégicas de la transformación digital. Alentar a quienes participan a intercambiar sus ideas, preocupaciones y aspiraciones para fomentar los debates colaborativos que puedan desvelar aportaciones valiosas.
- **Entrevistas y encuestas a las partes interesadas:** Realizar entrevistas y encuestas a las principales partes interesadas en distintos niveles del parlamento, incluidos los parlamentarios. Estas interacciones pueden ayudar a recabar percepciones sobre las motivaciones y las claves para la transformación digital. Las preguntas abiertas pueden favorecer el intercambio de ideas y experiencias entre quienes participan.
- **Valoraciones de los usuarios:** Recopilar comentarios de los usuarios a través de encuestas, grupos focales y entrevistas para entender las expectativas, los obstáculos, los puntos débiles, las oportunidades y las experiencias digitales deseadas.
- **Establecimiento de referencias:** Llevar a cabo actividades de establecimiento de referencias mediante el examen de buenas prácticas, estudios monográficos y casos de éxito de los demás parlamentos y otras organizaciones del sector público. Esto ayuda a identificar motivaciones y claves en común que podrían aplicarse al parlamento en cuestión.
- **Consultas externas:** Involucrar a consultores externos o especialistas en transformación digital para que aporten una perspectiva objetiva basada en los conocimientos especializados. Deberían ser capaces de realizar evaluaciones, impartir talleres y utilizar sus conocimientos técnicos para identificar las motivaciones y las claves específicas de la organización.
- **Investigación sectorial:** Permanecer al tanto de las tendencias en transformación digital, las tecnologías emergentes y los estudios monográficos a nivel parlamentario y del sector público. Recursos como la serie de informes mundiales sobre el parlamento electrónico de la UIP y el boletín *Innovation Tracker* proporcionan una valiosa información sobre las motivaciones y las claves estratégicas que predominan en los parlamentos.
- **Evaluaciones institucionales:** Realizar evaluaciones pormenorizadas de la situación actual del parlamento que abarquen el panorama tecnológico, los procesos, la cultura y la capacidad de la institución. Estas evaluaciones pueden ayudar a predecir puntos débiles, cuellos de botella y los aspectos en los que la transformación digital podría tener mayor repercusión.

Lista de verificación para los parlamentos que se inicien en la transformación digital

La siguiente lista de verificación pretende servir de utilidad a los parlamentos que aún no han puesto en marcha su programa de transformación digital y tienen implantados pocos o ningún mecanismo de gobernanza en materia de TIC. Se presupone que un parlamento de ese tipo no tendrá implementadas estrategias y planes completos de transformación digital. Sin embargo, la lista de verificación es únicamente una guía, ya que cada contexto parlamentario es diferente, por lo que cada institución debería adaptar la lista siguiente a sus necesidades y circunstancias individuales.

PASO	DIRIGIDO POR	ACCIÓN
1	SG	Establecer un grupo de coordinación de la transformación digital (GCTD) presidido por el SG/Secretario, con la participación de todos los responsables de sección (en el que debe incluirse al responsable de la Sección de TIC).
2	GCTD	Evaluar el nivel de preparación/madurez en materia de TIC del parlamento mediante un examen de la infraestructura y los sistemas de TIC actuales y los servicios, las políticas y las prácticas de gestión de la información. El departamento de TIC es el más idóneo para llevar a cabo la evaluación (véase el paso 2a).
2a	Departamento de TIC	Llevar a cabo una evaluación de referencia en todo el parlamento y comunicar al GCTD lo siguiente: Infraestructura actual en materia de TIC <ul style="list-style-type: none"> • Red de área local • Conectividad a Internet • Sistemas y almacenamiento basados en la nube Sistemas de TIC y servicios de información actuales <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de documentos electrónicos para los parlamentarios, el pleno, las comisiones y el personal • Intranet para los parlamentarios, el pleno, las comisiones y el personal • Sitio web parlamentario (evaluar según las directrices para sitios web parlamentarios de la UIP) • Redes sociales (evaluar según la guía de redes sociales de la UIP) • Sistemas de gestión de conferencias de las cámaras <ul style="list-style-type: none"> ↳ Funciones de captura, grabación y transmisión digital ↳ Capacidad de elaboración de informes <i>Hansard</i>/plenarios • Otros sistemas/servicios (p. ej., correo electrónico parlamentario) Políticas actuales en materia de información (y su disponibilidad digital) <ul style="list-style-type: none"> • Política de gestión de registros parlamentarios • Políticas de clasificación de datos • Política de ciberseguridad Políticas de uso aceptable (para los activos digitales)

PASO	DIRIGIDO POR	ACCIÓN
3	GCTD	<p>Fijar las metas deseadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular una visión del Secretario General o la dirección de un parlamento transformado digitalmente (a 3-5 años vista). • Plantear las necesidades de gestión de la información digital de cada sección. • Elaborar una "lista de deseos" para los sistemas con justificaciones "institucionales" (p. ej., cómo respaldará esto la labor parlamentaria).
4	SG	<p>Definir las prioridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar las iniciativas prioritarias de la lista de deseos y determinar el alcance del programa de transformación digital. A tal fin, se deben buscar aportaciones, inspiración, ejemplos y orientación en otros parlamentos a través de intercambios interparlamentarios y entre pares de otro tipo.
5	Departamento de TIC	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis de deficiencias y plantear soluciones. • Elaborar una hoja de ruta para la transformación digital de varios años (con proyectos). • Buscar aportaciones, inspiración, ejemplos y orientación en otros parlamentos a través de intercambios interparlamentarios y entre pares. • Interactuar con todas las partes interesadas y explicarles las deficiencias existentes en relación con la infraestructura, las plataformas de gestión de la información y las políticas y prácticas que se necesitan.
6	GCTD	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los recursos, las necesidades y el presupuesto. • Preparar los presupuestos (de varios años y anual).
7	SG	<p>Movilizar los recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar al consejo de administración del parlamento. • Involucrar a los asociados para el desarrollo.
8	GCTD	<p>Supervisar la implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer consejos/grupos de trabajo del proyecto, que dependan jerárquicamente del GCTD. • Examinar periódicamente los avances de la implementación.

Recopilación de datos para esta guía

En octubre de 2022 se distribuyó una encuesta sobre la transformación digital entre los miembros de la ASGP. Se recibieron respuestas de 45 parlamentos o cámaras individuales de parlamentos bicamerales entre primeros de diciembre de 2022 y finales de enero de 2023. Las dos cámaras de los parlamentos bicamerales proporcionaron conjuntamente una serie de respuestas, con lo que hay una representación de 52 cámaras en total en esta guía. Los parlamentos y las cámaras individuales que respondieron fueron:

- Afganistán – *Meshrano Jirga*
- Alemania – *Bundestag*
- Alemania – *Bundesrat*
- Austria – Parlamento
- Bahrein – Consejo de Representantes
- Bulgaria – Parlamento
- Burundi – Senado
- Chad – *Conseil National de Transition*
- Chipre – Cámara de Representantes
- Eslovaquia – Consejo Nacional de la República Eslovaca
- España – Senado
- Estonia – Parlamento
- Fiji – Parlamento
- Finlandia – Parlamento
- Francia – Senado
- Grecia – Parlamento Heleno
- Hungría – Asamblea Nacional
- India – *Lok Sabha*
- India – *Rajya Sabha*
- Iraq – Consejo de Representantes
- Irlanda – Cámaras del *Oireachtas*
- Islandia – *Althingi*
- Kenya – Parlamento
- Libia – Cámara de Representantes
- Macedonia del Norte – Asamblea
- Malasia – Parlamento
- Marruecos – Cámara de Representantes
- Mozambique – Asamblea
- Nepal – Parlamento Federal
- Países Bajos – *Tweede Kamer*
- Países Bajos – Senado
- Portugal – *Assembleia da República*
- Qatar – Consejo de la *Shura*
- Reino Unido – Parlamento
- República Checa – Cámara de Diputados

- República Checa – Senado
- Rumania – Cámara de Diputados
- Rumania – Senado
- Singapur – Parlamento
- Suiza – Parlamento
- Tailandia – Cámara de Representantes
- Tanzania – Parlamento
- Togo – Asamblea Nacional
- Turquía – Gran Asamblea Nacional
- Zambia – Parlamento

Se celebraron dos grupos focales en mayo de 2023. En ellos participaron secretarios generales y personal parlamentario superior de 17 parlamentos/cámaras, entre ellos:

- Alemania – *Bundestag*
- Alemania – *Bundesrat*
- Austria – Parlamento
- Azerbaiyán – *Milli Majlis*
- Burundi – Senado
- Canadá – Cámara de los Comunes
- Chad – *Conseil National de Transition*
- Emiratos Árabes Unidos – Consejo Nacional Federal
- España – Senado
- Francia – Senado
- Hungría – Asamblea Nacional
- Islandia – *Althingi*
- Italia – Cámara de Diputados
- República Democrática del Congo – Senado
- Tailandia – Parlamento
- Ucrania – *Verkhovna Rada*
- Zimbabwe – Parlamento



Unión Interparlamentaria

Por la democracia. Para todos.

T +41 22 919 41 50

F +41 22 919 41 60

E postbox@ipu.org

Chemin du Pommier 5
Case postale 330
1218 Le Grand-Saconnex
Ginebra – Suiza
www.ipu.org

