



## **Estrategia de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para la transformación digital**

Versión 2: 25 de marzo de 2021

## Índice

Índice.....	2
Definiciones.....	3
1. Síntesis .....	6
2. Introducción .....	13
3. Ámbito de aplicación .....	14
4. Metodología.....	15
5. Hallazgos de la investigación .....	15
6. Ejes estratégicos.....	20
3. Cauces para el cambio .....	33
4. Un ambicioso proyecto para las Sociedades Nacionales.....	38
5. Gestión de riesgos institucionales y de ejecución.....	41
Anexos .....	41

## Definiciones

### Entidades a las que se hace referencia en el documento

- **Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional):** organización integrada por las 192 Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja miembros y la secretaría (con sede en Ginebra y con oficinas regionales y 60 grupos de apoyo a conglomerados de países y oficinas en los países estratégicamente situadas para apoyar la ejecución de actividades en todo el mundo).
- **Miembros:** los 192 miembros de la Federación Internacional.
- **Red de la Federación Internacional:** se refiere a los componentes estatutarios de la Federación Internacional, que comprenden las 192 Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (con inclusión de su red local de secciones, miembros del personal y voluntarios, y centros de referencia, de operaciones, y académicos) y la secretaría de la Federación Internacional (con inclusión de las oficinas en los países, las oficinas de apoyo a conglomerados de países y las oficinas regionales).
- **Secretaría de la Federación Internacional:** se refiere a la secretaría sita en Ginebra con inclusión de sus oficinas regionales y 60 grupos de apoyo a conglomerados de países y oficinas en los países estratégicamente situadas para apoyar la ejecución de actividades en todo el mundo.
- **Centros de referencia de la Federación Internacional:** desempeñan funciones que les delega la Federación Internacional y están ubicados en diversas Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Su función principal en calidad "centros de excelencia" consiste en fomentar conocimientos y prácticas idóneas de importancia estratégica que sirvan de base para las futuras operaciones de la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales en sus principales esferas de interés e influencia.
- **Centros de las Sociedades Nacionales:** son establecidos por las Sociedades Nacionales para fomentar (estratégicamente) importantes conocimientos y prácticas idóneas que sirvan de base para las futuras operaciones de estas Sociedades Nacionales en sus principales esferas de interés e influencia, y pueden brindar apoyo a otros componentes de la red de la Federación Internacional pero no están oficialmente reconocidos como centros de referencia y, por lo tanto, la Federación Internacional no delega en ellos ninguna función oficial.
- **Apoyo al desarrollo de las Sociedades Nacionales** definido como: "Apoyo brindado por un agente externo a una Sociedad Nacional, sobre la base de la solicitud y las prioridades de esa Sociedad Nacional, que contribuye de forma deliberada a ayudarla a lograr y mantener una organización sostenible capaz de prestar servicios pertinentes, de calidad y accesibles" (Pacto para el desarrollo de las Sociedades Nacionales, aprobado en 2019); por lo tanto, el fomento del desarrollo de las Sociedades Nacionales incluye todas las actividades realizadas por otros agentes para ayudar a una Sociedad Nacional a incrementar la pertinencia, la calidad, el alcance y la sostenibilidad de los servicios que presta. Ello abarca nociones que comúnmente se conocen como "fortalecimiento, fomento, o intercambio de capacidad", "desarrollo institucional", "examen por parte de homólogos" o "inversiones

materiales o financieras”.

## Otros términos

- **Datos** [*general*]: consiste en una recopilación no procesada de números, letras, palabras, símbolos, etc. Los datos en sí mismos carecen de significado.
- **Análisis de datos**: se refiere a las técnicas y procesos cualitativos y cuantitativos utilizados para aumentar la productividad y el beneficio empresarial. Los datos se extraen y clasifican para determinar y analizar los datos y patrones de comportamiento, y las técnicas varían según las necesidades institucionales. El análisis de datos incluye la recopilación, medición, análisis, visualización e interpretación de los datos.
- **Innovación digital**: consiste en las actividades de investigación y desarrollo de nuevos datos y productos, procesos o modelos de actividades digitales.
- **Análisis crítico de datos**: es la capacidad para leer, elaborar y difundir datos como información, así como para comprender las posibilidades de utilizar los datos y sus consecuencias.
- **Gestión de datos**: es el proceso administrativo general que abarca la adquisición, la validación, el almacenamiento y la protección de los datos. El objetivo de la gestión de datos es garantizar que los datos sean accesibles, fiables y oportunos para los usuarios finales.
- **Protección de datos**: Consiste en aplicar prácticas idóneas de protección de datos en las operaciones en curso y en las futuras, lo que incluye, entre otras cosas, establecer y aplicar políticas para el tratamiento de datos personales, especificar los fines, reducir al mínimo la recopilación de datos, proporcionar información sobre el tratamiento de datos personales de manera comprensible, garantizar la seguridad de los datos personales, evaluar los derechos de los interesados y otras obligaciones jurídicas (incluidas las leyes nacionales aplicables) antes de difundir datos personales a terceros, y utilizar los medios necesarios para satisfacer las solicitudes de los interesados.
- **Ciencia de los datos**: la ciencia de los datos es un campo interdisciplinario en el que se emplean métodos científicos, procesos, algoritmos y sistemas para extraer conocimientos y percepciones de muchos datos estructurados y no estructurados. La ciencia de los datos está relacionada con la minería de datos, los sistemas cognitivos informáticos y los macrodatos.
- **Concepción centrada en las personas**: es el proceso que permite incorporar la participación de los usuarios finales en la concepción de los servicios digitales y disponer de una retroalimentación continua.
- **Información** [*general*]: consiste en los **datos** a los que se ha dado valor mediante un análisis, una interpretación o una recopilación coherente que permite proporcionar información o responder a algún tipo de pregunta.
- **Tecnologías de la información y la comunicación** [*general*]: término que hace hincapié en la integración de las telecomunicaciones en el entorno de la tecnología de la información.
- **Gestión de la información**: en el contexto de la Federación Internacional, por gestión de la información se entiende la recopilación, el proceso, el análisis y la difusión de datos e información para apoyar la adopción de decisiones. El análisis de los datos forma parte de

este proceso, pero tiene una definición propia.

- **Seguridad de la información** [*general*]: es el proceso que permite proteger los **datos**, ya sea durante su almacenamiento, tránsito o proceso del acceso, uso, divulgación, destrucción, modificación o alteración no autorizados, ya sea accidental o intencional. Los controles de seguridad de la información garantizan la confidencialidad, la integridad, la disponibilidad y el cumplimiento normativo de todos los activos de información determinados.
- **Integrabilidad** [*requisito no funcional*]: se refiere al proceso de comprobar si las soluciones elaboradas por separado funcionan correctamente juntas. Ello concierne al uso de plataformas de integración normalizadas del sector siempre que sea posible. Incluye, entre otras cosas, el uso de herramientas de desarrollo acreditadas, interfaces normalizadas de equipos y programas informáticos, controladores de dispositivos, formatos, algoritmos, bibliotecas, puertos, cables, conectores, medios de comunicación, comunicación y red. Véase también **Interoperabilidad**.
- **Interoperabilidad** [*requisito no funcional*]: esta es la característica necesaria para que una **solución** funcione con otras **soluciones**, en el presente o en el futuro, ya sea en la ejecución o en el acceso, sin ninguna restricción. Facilita el intercambio de **información**, tanto a nivel interno como externo. Véase también **Interoperabilidad**.
- **Servicio de tecnología de la información** [*general*]: consiste en una prestación orientada al cliente y/o la utilización de una operación basada en la tecnología. Por ejemplo, un sistema de nombre de dominio no se considera un servicio de tecnología de la información porque los clientes no lo perciben como una operación o una prestación. En cambio, se considera un componente de la tecnología de la información. Un sistema de correo electrónico se consideraría un servicio de tecnología de la información dado que si ofrece experiencia destinada al usuario final.
- **Seguridad** [*requisito no funcional*]: la seguridad es la capacidad de una aplicación para evitar incidentes o actos maliciosos fuera del uso para el que está concebido el sistema e impedir la divulgación o pérdida de información. Esto comprende tanto los aspectos cibernéticos como los físicos. La ciberseguridad consta propiedades como la autenticación, la autorización, la encriptación, la confidencialidad y el cumplimiento normativo.
- **Solución**: en el contexto de las políticas del Departamento de tecnología de la información, por solución se entiende la conjunción de equipos y programas informáticos y procesos que apoyan una actividad encomendada por la Federación Internacional.
- **Tecnología**: está relacionada tanto con los aspectos digitales como con los datos; los aspectos digitales se refieren más bien a la infraestructura y las aplicaciones, y los datos se refieren a los procesos de análisis de datos.
- **Usuario** [*general*]: el término usuario se refiere a todos los **empleados**, el **personal** y los terceros proveedores de la Federación Internacional autorizados de manera permanente o temporal a almacenar, procesar o transmitir el **activo de información** de la Federación Internacional, independientemente del marco jurídico en el que se desarrollen sus actividades.

## 1. Síntesis

### **Urgente necesidad de la fructífera transformación digital a larga escala.**

En prácticamente todos los países, cada vez más, las personas dependen y esperan disponer de una amplia gama de servicios digitales para interactuar con los gobiernos, las empresas, y las organizaciones y los servicios comunitarios. Según la Estrategia 2030, esta revolución se está produciendo ya, para bien o para mal, en el ámbito de la asistencia humanitaria. La brecha digital sigue planteando un desafío persistente e importante a nivel internacional, nacional y local, pero también ofrece una oportunidad para mejorar la prestación de servicios humanitarios.

**Aunque no existe una definición consensuada de transformación digital, a los fines de este documento se utilizará la definición que consta a continuación.**

La transformación digital consiste en un cambio radical o incremental que permita a la Federación Internacional adentrarse en nuevos senderos de asistencia humanitaria gracias a la transformación de prácticas existentes y al desarrollo de nuevos servicios humanitarios por medios digitales. El uso de análisis de datos y de tecnologías digitales – por parte de profesionales competentes, al servicio de las personas necesitadas, y la gestión responsable de datos, permite mejorar la pertinencia, la velocidad, la calidad, el alcance, la resiliencia y la sostenibilidad de los servicios que prestan las Sociedades Nacionales.

La Estrategia para la transformación digital está **orientada a la elaboración y la aplicación de una norma para la prestación de asistencia humanitaria por medios digitales y por parte de las Sociedades Nacionales, en consonancia con los principios fundamentales.** El objetivo consiste en fortalecer la **prestación** de servicios humanitarios. Por lo tanto, **la Estrategia para la transformación digital concede prioridad a las inversiones para mejorar la pertinencia, la rapidez, la calidad, el alcance, la accesibilidad y la resiliencia de servicios humanitarios destinados a las personas necesitadas.** En segundo lugar, se aspira a dar mayor **sostenibilidad** a nuestro mandato humanitario y con él de la rendición de cuentas en

**Cabe considerar la transformación digital institucional como un sendero y no apenas como un punto de destino.** Ello queda en parte de manifiesto en el enfoque adoptado para la elaboración de esta estrategia que emana de doce (12) semanas de consultas evacuadas a través de grupos de trabajo<sup>1</sup> y seminarios prácticos<sup>2</sup>, con la participación de tres grupos de partes interesadas; representantes de las Sociedades Nacionales de cada región, miembros del personal de la secretaría de la Federación Internacional y asociados del sector privado. El presente documento es la versión revisada de la estrategia para la transformación digital que fuera aprobada por la Junta de Gobierno, en noviembre de 2020, bajo la condición de que las Sociedades Nacionales avalaran sus principales elementos.

A fin de culminar con éxito el sendero de transformación planteado, la estrategia combina tres

---

<sup>1</sup> En los grupos de trabajo se examinó un conjunto de 86 hipótesis de trabajo que contemplaban temas fundamentales para consideración en la estrategia (contextos y situaciones, poder de posicionamiento y modelos de organización).

<sup>2</sup> En los seminarios prácticos se refinaron los aspectos técnicos y financieros de la Estrategia para la transformación digital.

**elementos habilitadores** siguientes:

- el énfasis en un proceso centrado en las personas;
- la dinamización de la red para facilitar el intercambio de capacidades y conocimientos entre las Sociedades Nacionales;
- el fomento de la capacidad de la Federación Internacional en cuanto a interoperabilidad y normas comunes de datos.

En vista de que para garantizar la transformación digital se requieren medidas claramente definidas, estos elementos habilitadores se apoyan en **dos ejes principales**:

- un **modelo de madurez digital**, que proporciona orientación estratégica a las Sociedades Nacionales, fomenta el sentido de apropiación de la transformación digital por parte de las Sociedades Nacionales y evalúa el progreso alcanzado (sección 7.1);
- un **modelo de organización**, que aprovecha las capacidades ya existentes en la Federación Internacional y promueve el establecimiento de un grupo de estímulo de la transformación (en lo sucesivo, "grupo de estímulo") (sección 7.2).

Esta Estrategia para la transformación digital concluye presentando los cauces para el cambio (sección 8), una aspiración y un sendero hacia la madurez digital de las Sociedades Nacionales (sección 9), así como las eventuales limitaciones y los riesgos (sección 10).

## Elementos propicios

A fin de promover la transformación digital en toda la red, la presente estrategia se basa en los tres elementos propicios que se indican a continuación.

### Las personas

La transformación digital que emprendemos concierne tanto a las personas y la cultura como con al aprovechamiento de los datos y la tecnología. La Estrategia para la transformación digital alienta a la Federación Internacional a que aproveche la tecnología moderna y subraya que ello no es posible sin superar el aspecto más difícil de la transformación, a saber, el necesario cambio de paradigma para impulsar un cambio de comportamiento en los diferentes grupos de usuarios. Por ejemplo, las Sociedades Nacionales deben instituir una cultura de adopción de decisiones fundamentadas en datos y determinar las necesidades de información específica y pertinente para los diferentes departamentos y ámbitos de servicio. La seguridad de la información deberá quedar integrada en adopción de decisiones fundamentada en los datos como elemento central de la protección humanitaria, garantizándose el cumplimiento del principio de no hacer daño.

### Intercambio de capacidades y conocimientos

Existe una cultura muy arraigada de ayuda mutua dentro de la red de miembros, y la secretaría promueve proyectos y programas de gran envergadura para facilitar el intercambio de

conocimientos y capacidades. Sin embargo, el apoyo se brinda de manera gradual, por lo general, a corto plazo y está limitado por la compartimentación institucional. Al mismo tiempo, existen ya sólidas capacidades digitales en nuestra red. **A fin de sacar partido de estas capacidades, la Estrategia para la transformación digital aprovecha la amplia gama de capacidades ya existentes en las Sociedades Nacionales, la secretaría y los asociados del sector privado para ayudar a las Sociedades Nacionales a avanzar en el modelo de madurez.** El mecanismo para ello reside en un modelo de organización que incentiva la creación de capacidad a través de redes de competencias. Esa competencia se pone a disposición de quienes aspiran a impulsar la transformación digital en sus Sociedades Nacionales, pero carecen de las capacidades para hacerlo. La edificación de este mecanismo será un importante paso inicial en la aplicación de la estrategia.

### Interoperabilidad y normas comunes relativas a los datos

La Estrategia para la transformación digital está orientada a promover la interoperabilidad de los sistemas y servicios, así como un modelo común de datos y normas comunes relativas a los datos en la red de la Federación Internacional, a fin de favorecer la coordinación eficiente y eficaz a todo nivel, sustentada en datos oportunos, fiables, granulares y accesibles. En la actualidad, difícilmente existe una interoperabilidad entre los sistemas. En las Sociedades Nacionales prevalece una mentalidad de "soluciones por cuenta propia", que obedece, en parte, a la falta de contrataciones conjuntas de servicios digitales. En muchas Sociedades Nacionales sólidamente financiadas, las unidades institucionales funcionan únicamente en el contexto nacional y reciben servicios de proveedores nacionales. En las Sociedades Nacionales dotadas de menos financiación y que dependen del apoyo internacional, existe mayor margen para propuestas mundiales.

### Ejes estratégicos

La Estrategia para la transformación digital se apoya en dos ejes principales: un modelo de madurez (sección 7.1) y un modelo de organización (sección 7.2) para la articulación concreta de los tres elementos propicios (personas, intercambio de capacidades y conocimientos, e interoperabilidad),

#### Primer eje: enfoque del modelo de madurez

En la estrategia se consideran los diferentes niveles de capacidades digitales y en materia de datos de los diversos grupos de usuarios mediante un modelo de madurez digital. Ese modelo contempla tres componentes (procesos, personas y tecnologías) a lo largo de tres fases. Ayuda a las Sociedades Nacionales en la configuración y el seguimiento de su transformación digital mediante la determinación de las capacidades existentes y deseadas (en el futuro) en materia digital y de datos.

En resumen, en la **fase 1** se sientan las bases. Los órganos de dirección trazan un horizonte de alto nivel en cuanto a los datos y medios digitales, iniciándose la formación de grupos multidisciplinarios sobre medios digitales. En el plano tecnológico, se hace hincapié en la disponibilidad de la infraestructura esencial de tecnologías de la información, conexión a internet

y telecomunicaciones.

En la **fase 2** se fomenta la eficacia de los servicios humanitarios. Luego se avanza en la esfera del análisis digital y el análisis crítico de datos; se establecen grupos multidisciplinarios sobre medios digitales y datos que tienen incidencia en el plano operativo y humanitario, y difunden datos a través de toda la organización con fines de análisis directo.

En la **fase 3** se promueven nuevas modalidades de asistencia humanitaria gracias a herramientas digitales que permiten una rápida reacción ante las necesidades humanitarias. Todo el personal y los voluntarios deben recibir formación en materia de datos y herramientas digitales, y los órganos de dirección optimizan continuamente la asistencia humanitaria. La adopción de decisiones se sustentan en datos, y la organización cuenta con una infraestructura de tecnologías de la información completamente flexible y ampliable para elaborar nuevas herramientas conforme a un proceso de concepción centrado en las personas.

Se estima<sup>3</sup> que la mayor parte de las 192 Sociedades Nacionales se hallan en la primera fase, que unas 20 Sociedades Nacionales habrían alcanzado la segunda fase, y que 10 Sociedades Nacionales se encontrarían en la tercera fase. Esta distribución muestra, por un lado, la magnitud de la brecha digital que cabe superar y, por otro, que la red posee la fortaleza y la capacidad necesarias para alcanzar las fases 2 y 3.

Sentido de apropiación de la transformación digital por parte de las Sociedades Nacionales

El objetivo es reducir la brecha digital mediante una drástica incorporación de la transformación digital en las Sociedades Nacionales, en general, y específicamente en la fase 1. Por consiguiente, ello alentará a que los dirigentes de las Sociedades Nacionales asuman plena responsabilidad por la trayectoria de estas a través de las fases del modelo de madurez digital. Ello supondrá la adopción de decisiones difíciles para garantizar la priorización de las inversiones relacionadas con datos y medios digitales. Se les estimulará a que establezcan un grupo de estímulo de la transformación digital que brinde apoyo, supervise el progreso y promueva el cambio en la Sociedad Nacional, fomentando la integración del modelo de madurez digital y de su aplicación en la cultura institucional. Para superar con éxito una fase de competencia digital y en materia de datos, las Sociedades Nacionales podrán aprovechar las capacidades que existan al respecto en las redes destinadas al intercambio de competencias y recursos entre homólogos.

## Segundo eje: modelo de organización

A fin de preparar a la secretaría y a las Sociedades Nacionales para el cambio, la estrategia plantea un modelo funcional que incluye un grupo de estímulo de la transformación digital.

Grupo de estímulo de la transformación

Se establecerá una nueva entidad institucional, integrada por el equivalente a treinta (30)

---

<sup>3</sup> En el momento de redacción de este documento se llevó a cabo un rápido análisis para determinar el estado de madurez digital de las Sociedades Nacionales, previéndose concluirlo en 30 Sociedades Nacionales hasta mediados de 2021.

miembros del personal con dedicación a tiempo completo que aplicarán un método matricial en virtud del cual trabajarán en todas las divisiones y con las Sociedades Nacionales. Los integrantes del grupo serán cuidadosamente seleccionados y desempeñarán una función importante, con inclusión de la presentación de informes, a fin de:

- perfeccionar y gestionar el modelo de madurez;
- concebir y elaborar servicios digitales;
- formular mecanismos financieros, gestionar el desempeño y supervisar la ejecución;
- gestionar el cambio cultural, la mentoría digital, la investigación, la comunicación y la coordinación regional.

Habida cuenta de los costos y de la escasez de recursos, la dotación del personal del grupo de estímulo se realizará principalmente mediante traslados y préstamos de funcionarios cuidadosamente seleccionados para llevar a cabo estas actividades fundamentales.

Cabrá conceder prioridad a esta transformación frente a ciertas iniciativas ya existentes para centrar en ella la atención necesaria de manera consecuente y competente. Cuando la red carezca de expertos en la materia, se invitará a los asociados del sector privado a que presten apoyo directo y colaborativo aportando personal especializado. Más allá de la dotación de personal, los requisitos adicionales del grupo de estímulo se atenderán mediante un modelo de inversión compartida.

#### Autoridad y rendición de cuentas por parte de los órganos de dirección

El logro de cambios en una organización compleja y federada plantea un gran desafío y exige una firme dirección. El grupo de estímulo estará encabezado por un director de transformación digital, que asumirá la coordinación de los esfuerzos a nivel mundial (Federación Internacional) y los esfuerzos a nivel local (Sociedades Nacionales). A nivel mundial, el director de transformación digital colaborará con las distintas divisiones de la secretaría de la Federación Internacional, bajo la supervisión directa de la subsecretaria general de la División de Relaciones Mundiales, Diplomacia Humanitaria y Digitalización, y bajo la supervisión indirecta de los subsecretarios generales responsables, respectivamente, de la División de Política y Estrategia en materia de Gestión y Servicios Institucionales y de la División de Desarrollo de las Sociedades Nacionales y Coordinación de Operaciones. Ello permitirá mantener un enfoque integral, particularmente en el trabajo de colaboración en lo que atañe a operaciones y las Sociedades Nacionales. El director de transformación digital dirigirá, a su vez, el grupo de estímulo cuyos integrantes estarán distribuidos en áreas de funciones clave de la secretaría de la Federación Internacional en Ginebra y en las regiones; colaborará, además, con las redes de competencia de la Federación Internacional y con los asociados del sector privado; e incentivará y promoverá la transformación digital a todo nivel. Si bien el grupo de estímulo podrá brindar apoyo directo a las Sociedades Nacionales en lo que respecta a su transformación digital, se espera que las Sociedades Nacionales asuman la responsabilidad de su respectivo proceso de transformación digital.

#### Un modelo de inversión compartida

La financiación de las redes de competencia y demás inversiones conjuntas en el proceso de transformación digital de la Federación Internacional, impone la necesidad de modelos eficaces de recuperación de costos y de inversión compartida. El enfoque de dirección compartida se utilizará para aprovechar los modelos y acuerdos marco ya existentes a fin de establecer un conjunto de servicios para la inversión compartida y para las adquisiciones. Ello abarca acuerdos mundiales de concesión de licencias para ayudar a las Sociedades Nacionales en el desarrollo de sus servicios y capacidades digitales.

## Cauces para el cambio

Los dos ejes estratégicos de la Estrategia para la transformación digital requieren la adopción de medidas concretas para garantizar la mayor incidencia positiva posible en los servicios humanitarios tras su digitalización. Así, en la sección 8 de este documento figura información más detallada sobre los siguientes cauces para el cambio:

- a fin de **favorecer los argumentos de cambio**, se deberá incorporar la concepción centrada en las personas en la prestación de servicios y favorecer el cambio de comportamiento por parte de los miembros del personal, los voluntarios y las comunidades expuestas a riesgos en su interacción con los datos y los medios digitales;
- **será necesaria la armonización de esfuerzos entre la secretaría y las Sociedades Nacionales** para aprovechar los beneficios de la prestación de servicios más amplios y la reducción de los costos,
- se deberá conceder prioridad a **la innovación digital de los servicios humanitarios de primera línea**;
- será necesario ofrecer mejores oportunidades para la concertación **de asociaciones con el sector privado**;
- se deberá favorecer nuevas oportunidades para que los grupos de operaciones utilicen los datos para sustentar decisiones, mediante el inicio de un **programa de trabajo sobre datos y análisis**;
- si bien en la Estrategia para la transformación digital se destaca la importancia de las personas y su cultura de utilización de datos y medios digitales, se reconoce la profunda necesidad **dotación de la tecnología apropiada**.

## Medición de los éxitos y logro de aspiraciones

Existen dos grupos principales de Sociedades Nacionales en función de sus capacidades digitales, a saber, aquellas que se encuentran en las primeras fases de la digitalización de los procesos internos, impulsada por la infraestructura y el apoyo práctico a los procesos y sistemas fundamentales, y aquellas que llevan varios años fortaleciendo sus capacidades. En esta consideración se abarca los servicios web avanzados, el análisis de datos y la información y conocimientos institucionales, así como el reconocimiento facial, la realidad virtual y la inteligencia artificial.

**La Estrategia para la transformación digital (véase la sección 9) aspira a garantizar que**

aproximadamente el cincuenta por ciento (50%) de las Sociedades Nacionales que se encuentran en la fase 1 asciendan a la fase 2, y a que el cincuenta por ciento (50%) de las que se hallan en la fase 2 pasen a la fase 3, en un plazo de cuatro años. Se trata de un objetivo significativo ya que el cincuenta por ciento (50%) los miembros de la organización superarían una fase. La cantidad de Sociedades Nacionales que se hallan en la fase 1 se reduciría en aproximadamente un cincuenta por ciento (50%), esto es, 85 Sociedades Nacionales. Además, se desea multiplicar aproximadamente por 5 la cantidad de Sociedades Nacionales que se encuentran en la fase 2, esto es 94 Sociedades Nacionales. Esto supondría que la mayoría de las Sociedades Nacionales habrían superado la fase 1 y se encontrarían en la fase 2. El grupo avanzado de Sociedades Nacionales (fase 3) ascendería a de 10 a 16, con el consiguiente fortalecimiento de las capacidades de vanguardia como un factor de diferenciación en la competencia por la obtención de financiación de los donantes.

#### Progreso previsto de las Sociedades Nacionales al cabo de 4 años

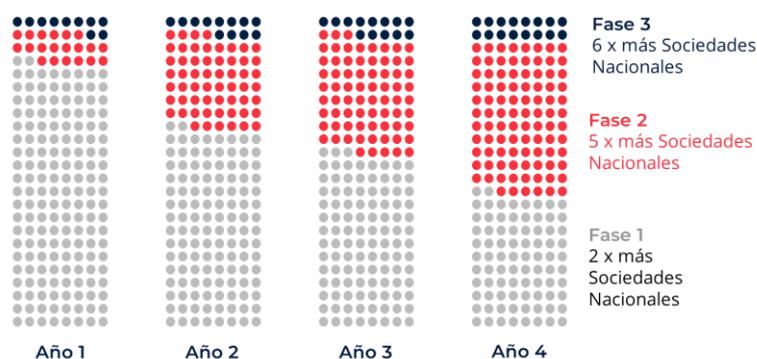


Figura 1: Aspiraciones en materia de transformación digital

## Riesgos y limitaciones

En la sección 10 de la presente estrategia se aborda la gestión de los riesgos y las limitaciones, entre otros:

- el costo de la inacción;
- la superación de los desafíos;
- la gestión de riesgos.

Tras la presentación de los elementos propicios y de los ejes de la transformación digital a la que aspira la Federación Internacional, en las siguientes secciones se aporta información más detallada sobre la Estrategia para la transformación digital. En primer lugar, en la sección 6 se exponen los principales hallazgos de la investigación realizada con los tres grupos de partes interesadas (Sociedades Nacionales, secretaría y asociados del sector privado). En segundo lugar, en la sección 7 se examinan detenidamente los dos ejes estratégicos: el modelo de madurez digital (sección 7.1) y el modelo de organización (sección 7.2). Por último, el documento concluye con los cauces para el cambio (sección 8), las aspiraciones (sección 9) y las limitaciones (sección 10).

## 2. Introducción

En prácticamente todos los países, cada vez más, las personas dependen y esperan disponer de una amplia gama de servicios digitales para interactuar con los gobiernos, las empresas, y las organizaciones y los servicios comunitarios. Según la Estrategia 2030, esta revolución se está produciendo ya, para bien o para mal, en el ámbito de la asistencia humanitaria. La brecha digital sigue planteando un desafío persistente e importante a nivel internacional, nacional y local, pero también ofrece una oportunidad para mejorar la prestación de servicios humanitarios.

**Urge la necesidad de una transformación digital eficaz y a gran escala.** La transformación digital se considera prioritaria puesto que es una de las siete transformaciones previstas por la Federación Internacional para hacer frente a los principales desafíos del próximo decenio. En la Estrategia 2030 de la Federación Internacional se destaca que la integración eficaz del análisis de datos y la tecnología, las capacidades y la cultura digitales permite a la red aprovechar sus conocimientos colectivos, multiplicar su incidencia y democratizar el acceso a la información. A esto se suma una ventaja competitiva, ya que con una mejor información confiere un mayor poder de negociación y permite granjearse más fácilmente la confianza a los donantes, los gobiernos y el sector privado. Además, una mejor información permite aumentar la transparencia y e inspirar mayor confianza a las comunidades, al tiempo que permite desarrollar nuevas formas de interacción con estas.

Si bien por "digital" se entiende comúnmente "la aplicación de la cultura, las prácticas, los procesos y las tecnologías de la era de Internet para satisfacer las expectativas de las personas"<sup>4</sup>, no existe una definición tan común que designe la **transformación** digital. En aras de crear un lenguaje común, la presente estrategia se guía por la definición que consta a continuación<sup>5</sup>.

La transformación digital consiste en un cambio radical o incremental que permita a la Federación Internacional adentrarse en nuevos senderos de asistencia humanitaria gracias a la

### Ejemplo ilustrativo

A través del plan de ayuda social de urgencia financiado por la Unión Europea y sus Estados miembros bajo el Mecanismo para los refugiados en Turquía se proporciona asistencia en efectivo por medio de tarjetas de débito a los refugiados más vulnerables presentes en ese país.

Gracias a ese proyecto insignia, la Media Luna Roja Turca ha podido establecer una plataforma digital y de datos que le ha permitido articular la prestación de asistencia humanitaria digna, actividades de desarrollo institucional y de integración, así como la concertación de asociaciones con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, al igual que una mayor eficiencia de costos, la ejecución de actividades a escala y el logro de mejores niveles de rendición de cuentas.

A su vez, los beneficiarios ganaron autonomía al concedérseles pleno poder de actuación sin dejar de mantener un alto grado de transparencia y responsabilización.

<sup>4</sup> <https://definitionofdigital.com/>

<sup>5</sup> Esta definición se basa en un trabajo de investigación sobre transformación digital que abarcó el estudio de 36 fuentes bibliográficas sobre la transformación digital, realizado en 2020 por la Universidad Tecnológica de Delft en colaboración con la Cruz Roja Neerlandesa. El trabajo de investigación se encuentra disponible a través de este [enlace](#).

transformación de prácticas existentes y al desarrollo de nuevos servicios humanitarios por medios digitales. El uso de análisis de datos y de tecnologías digitales – por parte de profesionales competentes, al servicio de las personas necesitadas, y la gestión responsable de datos, permite mejorar la pertinencia, la velocidad, la calidad, el alcance, la resiliencia y la sostenibilidad de los servicios que prestan las Sociedades Nacionales.

### 3. **Ámbito de aplicación**

La transformación digital ofrece amplias oportunidades que requieren una gestión diligente y un ámbito de aplicación claramente definido.

En primer lugar, mediante la Estrategia para la transformación digital **se pretende elaborar y aplicar una norma para la prestación de asistencia humanitaria por medios digitales en consonancia con los principios fundamentales y con las Sociedades Nacionales**. El objetivo de la Estrategia para la transformación digital consiste en fortalecer la **prestación** de servicios humanitarios. Por lo tanto, **la estrategia concede prioridad a las inversiones para mejorar la pertinencia, la rapidez, la calidad, la resiliencia y la accesibilidad de servicios humanitarios destinados a las personas necesitadas**. En segundo lugar, se aspira a dar mayor **sostenibilidad** a nuestro mandato humanitario, y, por lo tanto, a cuatro niveles de rendición de cuentas compartida (desempeño, aspectos técnicos, aspectos sociales y recursos). La estrategia es de carácter integral, por lo que la rendición de cuentas y los sistemas colectivos se reparten entre toda la Federación Internacional y la información y los conocimientos emanan lógicamente de este enfoque que da prioridad a la asistencia humanitaria.

La principal ventaja de esta priorización es que conduce a la digitalización de nuestros servicios a centrarse en las personas necesitadas, para luego adecuar la prestación de apoyo de los sistemas colectivos según proceda. En segundo lugar, esta jerarquización de los objetivos nos permite asegurar que nuestras escasas operaciones diarias y recursos de gestión del cambio se prioricen, se adecúen mejor y no se vean afectados por directivas cambiantes.

**Nuestra transformación digital es más una trayectoria que un destino específico**. No aspiramos a la **plena** digitalización de la Federación Internacional, sino a que esta logre una **mayor** digitalización y somos consecuentes con la Estrategia 2030 y la promesa sobre digitalización que fuera formulada por la Federación Internacional y por el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR). Aspiramos a lograr una transformación digital mediante la aplicación de un modelo de madurez digital y un modelo de organización.

Reconocemos que la presente estrategia no constituye tanto una estrategia para la transformación digital en sí cuanto **una estrategia de adaptación a un mundo digital**. El recorrido es largo e incesante, pues siempre será necesario explorar nuevas innovaciones. Aunque gran parte de la Estrategia para la transformación digital corresponde a un horizonte de tres a cinco años, la Federación Internacional deberá asegurarse de dejar abiertas las opciones para ulteriores soluciones de servicios digitales, que tal vez sean más radicales, a medida que evolucionen la tecnología y nuestros deseos de cambios institucionales.

## 4. Metodología

La estrategia se basa en una consulta realizada durante 12 semanas que incluyó grupos de trabajo<sup>6</sup> y seminarios prácticos<sup>7</sup> en los que participaron tres tipos de partes interesadas, a saber, representantes de las Sociedades Nacionales de cada región, personal de la secretaría de la Federación Internacional y asociados del sector privado. Asimismo, se realizaron entrevistas detalladas a dirigentes de siete Sociedades Nacionales de diversas regiones. Además, se organizaron diversos eventos digitales<sup>8</sup> en los cuatro idiomas de trabajo de la organización y sesiones bajo dos husos horarios, que contaron con la participación de aproximadamente 75 Sociedades Nacionales.

El presente documento constituye la versión revisada de la estrategia para la transformación digital que fuera aprobada por la Junta de Gobierno, en noviembre de 2020, bajo la condición de que las Sociedades Nacionales avalaran sus principales elementos.

## 5. Hallazgos de la investigación

En esta sección se exponen los hallazgos del análisis de un marco que abarcó 86 hipótesis examinadas en tres grupos de trabajo y en siete entrevistas realizadas a dirigentes de las Sociedades Nacionales, que fueron luego validadas y corroboradas mediante consultas evacuadas con los miembros, en las que participaron 75 Sociedades Nacionales. En el marco de hipótesis se examinaron el contexto de diversas situaciones, las posibilidades de posicionamiento, y el futuro modelo operativo de la Federación Internacional y las 192 Sociedades Nacionales que la integran. Los hallazgos que se enuncian a continuación sustentan la Estrategia para la transformación digital.

### Las personas

Como se ha subrayado en la introducción y en los párrafos relativos al ámbito de aplicación de la presente estrategia, la transformación digital tiene que ver tanto con las personas y la cultura como con el aprovechamiento de los datos y la tecnología. Reconocemos que el mayor desafío reside el cambio de paradigma necesario para impulsar y mantener una transformación de comportamiento, cuya principal dificultad viene planteada por el carácter descentralizado de la Federación Internacional, así como por la gran diferencia de niveles de capacidades digitales existente entre las Sociedades Nacionales y dentro de ellas.

---

<sup>6</sup> Los grupos de trabajo examinaron un marco de 86 hipótesis sobre los temas centrales que deberían tenerse en cuenta en la estrategia (contexto situacional, poder de posicionamiento y modelos de organización).

<sup>7</sup> En los talleres se profundizó en la planificación técnica y financiera de la estrategia.

<sup>8</sup> Los hallazgos de la investigación se dieron a conocer en reuniones digitales interactivas, a saber, una reunión con el personal técnico/directivo en la cumbre Clima: RED, dos reuniones virtuales sobre el nivel de liderazgo de las Sociedades Nacionales, y una reunión con los delegados internacionales de la Cruz Roja Neerlandesa.

La importancia de las personas y sus hábitos culturales en el uso de datos y medios digitales fue una de las principales cuestiones abordadas durante las consultas celebradas con las partes interesadas de las Sociedades Nacionales. Por ejemplo, de esa consulta se desprende que, en ciertos contextos locales, las herramientas digitales se equiparan al “ocio” y no se reconocen sus beneficios a nivel profesional. Es preciso adaptar la cultura institucional de modo que la eficacia sea el principal criterio para considerar las inversiones en tecnología digital y para evaluar las herramientas que se utilizan en otros lugares de la red, así como las oportunidades para intensificar la comunicación en las Sociedades Nacionales y en la Federación Internacional.

“Si la Federación Internacional quiere asumir una función rectora en la prestación de servicios humanitarios, debe poder disponer de información que otros desconocen. Por lo tanto, la Federación Internacional debe asegurarse de que los datos se recopilan de la manera correcta y en el momento oportuno” (respuesta en una consulta realizada a las Sociedades Nacionales).

Además, las consultas pusieron de relieve que la aplicación de las normas relativas a los datos y los medios digitales debe ir acompañada de un énfasis en las aptitudes interpersonales de gestión, ya que, en definitiva, no se trata tanto de las herramientas que se incorporan cuanto de la manera en que las personas interactúan con ellas.

“Contamos con las herramientas, pero no diría que hayamos logrado una transformación digital, porque no hemos adoptado la cultura ni los sistemas necesarios” (respuesta en una consulta realizada a las Sociedades Nacionales).

Por ejemplo, la gestión de los voluntarios es una esfera de interés para el cambio puesto que la tecnología ofrece mayores posibilidades para la interacción a distancia, lo que modifica

radicalmente las modalidades de participación de los voluntarios, y puede suscitar significativo interés por parte de nuevos voluntarios con capacidades específicas en datos y medios digitales, además de ofrecer posibilidades para la retención y la comunicación con los voluntarios a través de herramientas digitales de uso sencillo y difundido.

## Establecimiento de normas para la prestación de asistencia humanitaria

La rapidez de la innovación en lo que atañe a los datos y a la tecnología digital aumenta las expectativas respecto de la interacción con los voluntarios, las comunidades y las organizaciones asociadas dada la facilidades que la transformación digital aporta en otras esferas de la sociedad. Al mismo tiempo, la transformación digital ofrece a la Federación Internacional la oportunidad de establecer una norma de referencia para la prestación de asistencia humanitaria por medios digitales. Permite optimizar los procesos y los servicios al favorecer **una más rápida conversión de la información en conocimientos**. Esta conjunción puede influir positivamente en los procesos de adopción de decisiones y en la transparente observancia de los principios fundamentales.

Además, el alcance mundial, y a menudo nacional, de la labor de la Federación Internacional y su capacidad para intervenir y generar información a una escala sin parangón entre los agentes humanitarios brinda a la Federación Internacional la oportunidad para posicionarse como **una fuente de producción de datos cada vez más fiable**, lo que entrañará un importante papel de los

voluntarios en la recopilación y el análisis de datos. La prestación más rápida y eficaz de la asistencia humanitaria conlleva, asimismo, una ventaja competitiva ya que apuntala tanto nuestra influencia como la posición de las Sociedades Nacionales ante los gobiernos y las organizaciones intergubernamentales, entre otras la Organización de las Naciones Unidas. Con mejor información a su disposición, las Sociedades Nacionales gozan de un mayor poder de negociación y pueden concertar asociaciones más eficaces.

## Difusión de conocimientos

La transformación digital a la que aspira la Federación Internacional deberá estar impulsada por un **proceso basado en las necesidades**, que esté orientado por las solicitudes de las Sociedades Nacionales

respecto de las intervenciones y necesidades humanitarias y operativas, y las atienda. La red descentralizada de la Federación Internacional dispone de un amplio acervo de experiencia, enseñanzas y apoyo que cabe aprovechar mediante un mejor modelo de **cooperación entre pares** y una mayor colaboración entre las Sociedades Nacionales. Es necesario fortalecer la financiación sostenible para ese intercambio de capacidades entre las Sociedades Nacionales. Entre los ejemplos de redes de homólogos y plataformas de coordinación en funcionamiento figuran:

- redes de comunicaciones;
- la red de apoyo para la gestión de información ante necesidades repentinas;
- el grupo de trabajo de la Federación Internacional sobre la recopilación de datos mediante dispositivos móviles;
- el grupo de trabajo sobre gestión de la información acerca de transferencias en efectivo;
- el grupo de asesoramiento oficioso sobre innovación;
- la red sobre planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes;
- redes de homólogos basadas en elementos lingüísticos en común, tales como en la región de Oriente Medio y el Norte de África.

Pese al firme empeño en fortalecer y compartir las capacidades digitales, persisten ciertos **obstáculos** en lo que respecta a la armonización y la interoperabilidad de los sistemas. Se trata en particular de una cultura de aversión al riesgo, la necesidad de contar con la aceptación y el apoyo de las instancias directivas durante todos los ciclos del proyecto, una falta de financiación sostenible y de gestión presupuestaria "adecuada a los fines", y una marcada tendencia a trabajar de manera compartimentada. La armonización también se ve obstaculizada por el hecho de que, en cada región, las Sociedades Nacionales tienen dificultades para utilizar y encontrar la tecnología

### Ejemplo ilustrativo

Con el apoyo de las Sociedades Nacionales, en 2011 se puso en marcha la iniciativa para superar la brecha digital al objeto de formular planes sobre la tecnología de la información, aumentar la fiabilidad de los sistemas informáticos básicos, y efectuar una transición hacia sistemas de correo electrónico basados en la nube. Sin embargo, a medio y corto plazo, no se mantuvo la financiación ni las inversiones. A menudo, las Sociedades Nacionales y la secretaría de la Federación Internacional carecen de la capacidad necesaria para resolver estas cuestiones individualmente. Se han establecido modelos de colaboración e inversión conjunta (por ejemplo, la dirección compartida), pero estos aún no han sido adaptados para aplicarlos en contextos amplios de múltiples partes interesadas (por ejemplo, los asociados del sector privado, entre otros) ni para la prestación de apoyo a conjuntos de Sociedades Nacionales que están muy dispersas geográficamente.

“Las asociaciones deben ser más sostenibles. No deben reducirse a “pedir algo”. Todos deben beneficiarse de alguna manera de la relación” (respuesta durante la consulta realizada a los asociados).

específica que más les ayudará en el futuro. En los últimos cinco años, se ha intensificado la utilización de herramientas de inteligencia institucional y análisis de datos. Sin embargo, la demanda de datos fiables para fundamentar las decisiones supera la oferta.

A fin de favorecer el **uso compartido** y la reutilización de las capacidades convendría elaborar un catálogo mundial de servicios<sup>9</sup>, en el que se facilite información resumida sobre los servicios, productos y capacidades digitales disponibles en la red. Además, dada la solidez de las capacidades digitales ya existentes en la red, sería ventajoso mancomunar los recursos en redes de competencias, de modo que las Sociedades Nacionales puedan compartir los beneficios y el desarrollo.

No es posible conseguir una transformación digital sin disponer de datos oportunos, fiables, granulares y accesibles. A tal efecto, es necesario aplicar sistemas **comunes** de gestión de **datos**, protocolos y políticas de protección de datos que respeten la legislación local. Por ejemplo, se deberá elaborar un modelo común de datos para ayudar a las Sociedades Nacionales a armonizar las bases de datos nacionales. Conforme a la resolución “Fortalecimiento de la coordinación y la cooperación en el Movimiento – versión 2.0”, aprobada por el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en 2019, una coordinación eficiente y eficaz exige, asimismo, la interoperabilidad de los sistemas y servicios y la aplicación de normas comunes en materia de datos. Además de una oportunidad para que las Sociedades Nacionales mejoren la prestación de servicios, las normas comunes de datos ofrecen una solución para satisfacer los requisitos de las Sociedades Nacionales en cuanto a la presentación de informes y las expectativas de la secretaría de posicionar a la Federación Internacional en el ámbito mundial.

El uso de la automatización, aunque atractivo en principio, es difícil de materializar en la práctica. Se han propuesto iniciativas para automatizar la vigilancia de desastres, pero son muchos los procesos y las oportunidades que aún quedan por explorar en nuestros servicios humanitarios. A fin de analizar más a fondo estos procesos, la Estrategia para la transformación digital deberá incluir una formación continua que permita comprender mejor cómo apoyar la innovación digital y trasladar las enseñanzas adquiridas a las operaciones mediante un proceso riguroso y participativo.

## Opciones de internalización, externalización y asociación

Actualmente, la secretaría de la Federación Internacional y muchas Sociedades Nacionales utilizan tanto soluciones digitales con licencia como de código abierto. Aunque las soluciones de código abierto tienen **ventajas** como el hecho de ser gratuitas, también tienen **limitaciones**, como los plazos de corrección de errores de programación o, a veces, la disponibilidad limitada de recursos técnicos en todo el mundo. A fin de garantizar la estabilidad y la disponibilidad del servicio digital

---

<sup>9</sup> Se ha solicitado a los tres grupos de trabajo que indiquen las capacidades y los servicios digitales ya existentes en la red. En el anexo 1, figura el inventario preliminar correspondiente.

prestado, es fundamental contar con un modelo de apoyo eficaz para la corrección de errores de las soluciones de código abierto. La transformación digital podrá acelerarse si una mayor cantidad de programas de la Federación Internacional y de las Sociedades Nacionales contribuyen a las comunidades de código abierto y si difunden sus proyectos en modalidad de código abierto. Los datos de libre acceso constituyen otra herramienta utilizada para la difusión de información humanitaria y la colaboración entre las organizaciones. La red participa en procesos para compartir la responsabilidad de los datos y, cuando es posible, en formatos abiertos. En el caso de los datos a gran escala y los componentes básicos de los datos y los medios digitales, se prefiere utilizar servicios con licencia.<sup>10</sup>

Al reflexionar sobre la gestión de los servicios digitales, es necesario prever directrices claras para equilibrar los costos y beneficios de la **externalización frente al fortalecimiento de las capacidades internas**. Las deficiencias en la gestión técnica de los productos, la infraestructura informática y la conectividad se hacen patentes a medida que se incorporan más de estas herramientas y servicios en nuestras prestaciones digitales. El o los asociados especializados en estas esferas nos ayudan a subsanar estas deficiencias cuando no podemos atraer de manera fiable ni costear los talentos idóneos. Al mismo tiempo, la externalización supone un equilibrio entre el control y la eficiencia, y resulta delicado marcar los límites, especialmente cuando se trabaja con datos humanitarios a los que el acceso de terceras partes debe ser limitado.

A fin de que la transformación digital se lleve a cabo satisfactoriamente, es necesario adoptar un enfoque sobre las asociaciones que maximice la **buena voluntad** de los asociados. Si se examinan los actuales principios de cooperación de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja resulta evidente que se pierden oportunidades en materia de colaboración regional y mundial. Esta "compartimentación" es característica de las Sociedades Nacionales que no colaboran ni son generosas con sus asociados. Asociados están dispuestos a modernizar nuestras capacidades digitales en toda la red. Sin embargo, para contar con la participación significativa de empresas de este tipo, la secretaría debe **ser clara** y explícita en cuanto a los requisitos y la incorporación. En muchas Sociedades Nacionales dotadas de sólida financiación, las dependencias institucionales operan únicamente en un contexto nacional, haciendo uso de servicios de proveedores de servicios nacionales. En las Sociedades Nacionales dotadas de menor financiación, es probable que haya una mayor demanda respecto de una oferta global de **contratación conjunta de servicios digitales**. Existe una clara infrutilización del poder colectivo que podrían utilizar las Sociedades Nacionales en la **negociación** de las condiciones y los servicios con los proveedores mundiales. A fin de ilustrar este potencial, en los últimos 7 años, Microsoft ha invertido 84 millones de francos suizos en especie y en efectivo en la red de la Federación Internacional, colaborando con más de 70 Sociedades Nacionales para proporcionar plantillas de licencia que facilitan el acceso a servicios basados en la nube para operaciones comerciales y programas informáticos de productividad. En lugar de aprovechar sistemáticamente estas economías de escala, en muchos de los programas de las Sociedades Nacionales y de la Federación Internacional se recurre con demasiada frecuencia a enfoques individualizados de "hágalo usted mismo", lo que da lugar a un sinnúmero de soluciones. En consecuencia, existe poca

---

<sup>10</sup> Para obtener orientación clara en materia de soluciones de código abierto y con licencia, consulte la Estrategia 2030 en lo que respecta a la tecnología de la información.

interoperabilidad entre los diferentes sistemas y hay una mayor carga de mantenimiento.

La planificación y ejecución de una transformación digital de carácter general interno en la Federación Internacional conlleva **riesgos para la seguridad de la información**. A fin de afrontar estos riesgos, se requieren esfuerzos considerables y ello implica la necesidad de mejorar las competencias del personal de la red de la Federación Internacional. El fomento de una comprensión común sobre la seguridad de la información en los gobiernos y el sector privado contribuye a evitar que la marca distintiva las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja se utilice para hacer daño en las campañas de desinformación y a promover la confianza de los organismos gubernamentales y otros asociados en nuestras herramientas digitales, lo cual permite proteger aún más al personal, los voluntarios y las personas y comunidades necesitadas.

## Panorama más amplio de la Estrategia 2030

Tanto la Federación Internacional como el CICR reconocen la necesidad de perseverar en su transformación digital y han impulsado la promesa digital para favorecer este proceso. Como ya se ha mencionado, la transformación digital es una de las siete prioridades de la Federación Internacional para el próximo decenio. No hay certidumbre de que todas las iniciativas de transformación importantes de la Estrategia 2030 estén suficientemente definidas como para garantizar que sean compatibles y reduzcan al mínimo los conflictos en materia de dirección o adopción de decisiones. Sin embargo, la transformación digital es fundamental para lograr las otras seis transformaciones previstas en la Estrategia 2030 a fin de afrontar los cinco desafíos mundiales del próximo decenio.

## 6. Ejes estratégicos

Con el fin de impulsar la transformación digital en toda la red, en la Estrategia para la transformación digital se establecen dos ejes estratégicos:

- un modelo de madurez que proporciona orientación estratégica dirigida a las Sociedades Nacionales, fomenta el sentido de apropiación por parte de las Sociedades Nacionales y permite evaluar el progreso alcanzado y la inversión por parte de la secretaría, la red o los asociados del sector privado (sección 7.1);
- un modelo de organización que aprovecha las fortalezas ya existentes en la Federación Internacional y establece un grupo de estímulo de la transformación (sección 7.2).

Los ejes de la presente estrategia se basan en los hallazgos de la investigación difundidos por los tres grupos de partes interesadas mencionados en la sección anterior. En esa sección se describe, en primer lugar, el modelo de madurez y, en segundo lugar, el modelo de organización.

### 7.1 El modelo de madurez digital

Como se refleja en la iniciativa para superar la brecha digital (emprendida en 2011), las Sociedades Nacionales representan un amplio espectro de capacidades digitales. Algunas Sociedades

Nacionales se encuentran en las fases preliminares de la digitalización de los procesos internos, impulsada por la infraestructura y el apoyo práctico a los procesos y sistemas básicos. Otras Sociedades Nacionales llevan varios años fortaleciendo las capacidades que incluyen servicios web avanzados, análisis de datos, e inteligencia institucional. Otras incluso han alcanzado una fase de exploración y prueba de innovaciones digitales, como la realidad virtual y la inteligencia artificial.

Por lo general, la madurez de las capacidades digitales de las Sociedades Nacionales no supera el nivel de la economía local. Por lo tanto, este enfoque deberá ser multifacético, definir un apoyo y unos objetivos para cada Sociedad Nacional, que sean prácticos y se adecúen a sus circunstancias específicas, y utilizar los procedimientos y las estructuras de gobierno existentes.

El modelo de madurez digital proporciona esta orientación y el proceso de evaluación fomenta el sentido de apropiación de la transformación digital por parte de las Sociedades Nacionales y permite evaluar el progreso alcanzado y la inversión de la secretaría, la red, o los asociados del sector privado. En conjunto, el modelo y el proceso configuran el enfoque para la transformación digital. El modelo se basa en mecanismos existentes para evaluar las capacidades de las Sociedades Nacionales, en particular, el proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional y la preparación para intervención eficaz, y está vinculado a esos mecanismos. El enfoque sirve de guía a las Sociedades Nacionales para:

- a) determinar su nivel de madurez digital;
- b) formular la estrategia para la transformación digital y dotarla de recursos;
- c) aumentar su nivel de madurez digital;
- d) adoptar las normas generales internas sobre gestión de datos y medios digitales de la red y presentar informes basándose en esas normas;
- e) determinar el porcentaje de su presupuesto invertido en la transformación digital.

### Estructura del modelo de madurez digital

Sobre la base de las perspectivas ofrecidas por la iniciativa para superar la brecha digital y el examen del estado de las tecnologías de la información y la comunicación y de otros marcos de evaluación ya existentes en la red, el modelo de madurez digital define un medio para determinar las capacidades existentes y futuras de cualquier Sociedad Nacional en cuanto a datos y medios digitales a través de tres fases. Cada fase abarca a su vez tres esferas (las personas, los procesos y la tecnología), y cada una de estas se divide en temas específicos. La esfera de las “personas” abarca dos temas: 1) las aptitudes de dirección y la cultura; y 2) los recursos humanos y el análisis crítico de datos. La esfera de los “procesos” consta de cinco temas, a saber, 1) participación, 2) estructura institucional y colaboración interna, 3) asociaciones y prestación de servicios, 4) planificación, seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y formación y adopción de decisiones, 5) protección de datos y responsabilidad conexas, movilización de recursos. La esfera de la “tecnología” trata principalmente de dos temas: 1) los datos, y 2) los medios digitales. Este modelo muestra que la transformación digital **conciene tanto a las personas y a la cultura como al aprovechamiento de los datos y la tecnología.**

El modelo de madurez digital no es una herramienta independiente de evaluación destinada a la recopilación de datos con fines de supervisión y evaluación. Forma parte de un enfoque de transformación digital más amplio orientado a la determinación de las capacidades existentes y deseadas de cualquier Sociedad Nacional en materia digital y de datos. Mediante el enfoque se respalda los esfuerzos de las Sociedades Nacionales en la estructuración y la aceleración de su transformación digital permitiéndoles establecer una cartografía de sus capacidades existentes y de sus aspiraciones, con el fin de que adopten medidas concretas para impulsar su transformación digital. Se estima que una evaluación de la transformación digital conforme al modelo de madurez digital podría tomar seis semanas, en función de una dedicación total a lo largo de varias semanas o de una dedicación parcial durante un periodo más prolongado. Se recomienda que la Sociedad Nacional concernida solicite el apoyo de otra Sociedad Nacional para facilitar esta tarea de forma conjunta.

Si bien el modelo de madurez digital alienta a las Sociedades Nacionales a que asuman la responsabilidad de sus propios procesos de transformación digital, en la Estrategia para la transformación digital se propone brindar apoyo a las Sociedades Nacionales a través de un “grupo de estímulo de la transformación”. Una de las tareas de este grupo consistirá en establecer un enlace entre el modelo de madurez y los marcos de evaluación ya existentes. En la sección 8.2 se ofrecen más detalles sobre el grupo de estímulo.

A continuación, figura un esquema de las tres fases del modelo de madurez digital.

### Fomento de la madurez digital

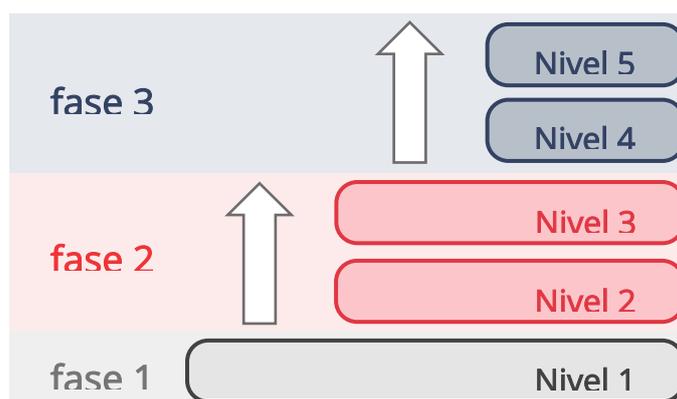


Figura 2: Progreso en la madurez digital

En la **fase 1** se sientan las bases (por ejemplo, la disponibilidad de infraestructura de la tecnología de la información, aplicaciones digitales, sistemas de red y formación en destrezas básicas), en la **fase 2** se fomenta la eficacia de los servicios humanitarios y la eficiencia en las capacidades de apoyo y en la **fase 3** se promueven nuevas modalidades de prestación de asistencia humanitaria mediante la centralización de las herramientas digitales y de datos. A efectos de la planificación de alto nivel, y según se estima en la presente estrategia, 162 Sociedades Nacionales se hallan en la fase 1, 20 en la fase 2 y 10 en la fase 3. Sin embargo, se reconoce que aún no se dispone de cifras precisas. Una de las tareas del grupo de estímulo consistirá en examinar el enfoque del

modelo de madurez digital, detallar mejor los criterios aplicables a cada una de las fases y respaldar los distintos cauces para que las Sociedades Nacionales evalúen su madurez digital.

En el modelo de madurez digital se reconoce que la transformación digital puede ser interpretada de múltiples maneras en diversos contextos y que la priorización y la secuencia de indicadores pueden variar de un entorno a otro.

Por ejemplo, para una Sociedad Nacional la recopilación de datos mediante dispositivos móviles podría ser más importante que la dotación de infraestructura informática básica en las secciones o filiales. El modelo de madurez digital alienta la apropiación del proceso por parte de las Sociedades Nacionales de manera que estas adopten los indicadores que mejor correspondan a sus respectivas necesidades y contextos. Además, según este modelo, una oferta de servicios más digitalizados no significa necesariamente que deban remplazarse por completo los métodos tradicionales, especialmente en contextos en los que los medios digitales y los datos sean menos accesibles o estables. En la matriz que figura a continuación se detallan las fases del modelo de madurez. En el enlace [bit.ly/digitalmaturitymodel](https://bit.ly/digitalmaturitymodel) se podrá consultar una versión más extensa de la matriz.

### Modelo de madurez en la transformación digital

		FASE 2		FASE 3	
FASE 1		Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Nivel 1					
Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los órganos de dirección y de gestión se muestran <b>abiertos</b> a la <b>transformación digital</b>.</li> <li>El personal y los voluntarios demuestran curiosidad y comprenden la necesidad de los datos y medios digitales.</li> <li>Algunas personas están familiarizadas con el <b>análisis crítico de datos</b>. Se cuenta con personal profesional en materia de datos y existe cierto grado de concienciación sobre la seguridad informática.</li> <li>Se prestan <b>servicios digitales básicos</b> al público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los órganos de dirección apoyan diligentemente la aplicación de una <b>estrategia para la transformación digital</b>.</li> <li>Se contrata directamente a especialistas en datos y medios digitales.</li> <li>Existe concienciación sobre la importancia de los datos y de los medios digitales en el lugar de trabajo. La mayoría de miembros del personal y algunos voluntarios cuentan con formación en <b>análisis crítico de los datos</b>.</li> <li>Los servicios públicos permiten establecer una <b>interacción bidireccional</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los órganos de dirección utilizan los datos y medios digitales para <b>optimizar</b> y mejorar continuamente los servicios humanitarios.</li> <li>Los miembros del personal y los voluntarios desempeñan una función crucial en la transformación digital y propician su aceleración.</li> <li>La selección y contratación de personal se enfoca en la optimización de capacidades digitales.</li> <li>Los dirigentes y los miembros del personal demuestran apertura ante ideas y opiniones sobre datos y medios digitales distintas de las suyas.</li> <li><b>Todos</b> los empleados y voluntarios tienen la capacidad para efectuar el <b>análisis crítico de datos</b>. Cada esfera de especialización dispone de un experto interno. Las personas necesitadas (también) reciben asistencia en modalidad digital.</li> <li>El público puede acceder al <b>menú de los diversos servicios humanitarios</b> a través de herramientas digitales.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación es fragmentada, en su mayoría <b>unidireccional</b>.</li> <li>Existe una subutilización de los especialistas en datos y medios digitales en la concepción de servicios humanitarios.</li> <li>En el caso de algunos proyectos digitales, existe colaboración con asociados del sector privado.</li> <li><b>La financiación de la transformación digital es puntual</b>, aprovechándose a tales fines los proyectos humanitarios existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se utilizan cauces de comunicación digital para captar comentarios que permitan mejorar las operaciones.</li> <li>Existe una unidad de datos y medios digitales cuyo personal comprende las necesidades y lagunas de las operaciones y que brinda apoyo diligente para el <b>perfeccionamiento de los servicios humanitarios</b>.</li> <li>Se reciben y se aportan conocimientos especializados dentro de la red y en las relaciones con el sector privado.</li> <li>Existe un <b>presupuesto fijo destinado</b> a las innovaciones de <b>los servicios digitales</b> para la asistencia humanitaria y los procesos internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe estrategia digital, sino una <b>estrategia en un mundo digital</b>.</li> <li>Mediante una actitud receptiva ante las opiniones y proactiva con respecto a los datos, la Sociedad Nacional es capaz de ejercer influencia sobre temas de sociedad y sus servicios tienen gran incidencia y son altamente apreciados.</li> <li>Existe total integración entre los aspectos digitales y operativos y la organización goza de agilidad.</li> <li>La Sociedad Nacional presta a la red de miembros servicios digitales profesionales, fiables y que es posible llevar a escala.</li> <li><b>La adopción de decisiones fundamentadas en datos</b> se convierte en la norma.</li> </ul>		
Proceso					

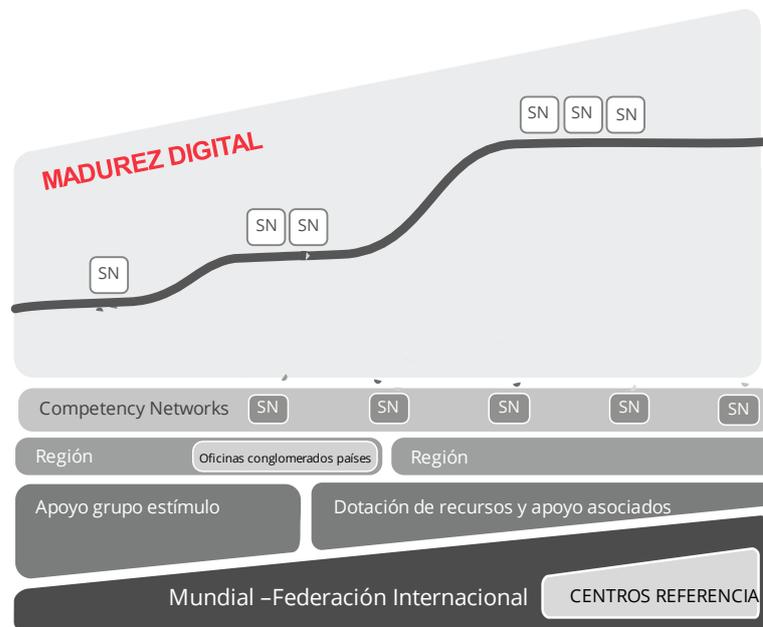
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe seguimiento de proyectos específicos pero limitada supervisión general de todos los servicios humanitarios.</li> <li>• Existe cumplimiento de los requisitos mínimos del reglamento general sobre protección de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un seguimiento estructural de las operaciones y los <b>conocimientos digitales específicos</b> redundan en el perfeccionamiento de los servicios humanitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene presente la responsabilidad y las preocupaciones de carácter ético en la gestión de datos.</li> <li>• Nuevos modelos de actividades digitales generan nuevos flujos de ingresos para la Sociedad Nacional.</li> <li>• Los especialistas, los productos y servicios <b>digitales</b> (internos y externos) se <b>organizan</b> de manera <b>centralizada</b> y están respaldados por un enfoque de <b>concepción de servicios</b>.</li> <li>• La privacidad se garantiza mediante la “<b>protección de la confidencialidad desde la concepción</b>”.</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se <b>utilizan datos ocasionalmente</b>, pero no de manera coherente y se desconoce la calidad de estos.</li> <li>• Existen aplicaciones informáticas básicas, pero gran parte de las tareas diarias exigen <b>significativo trabajo manual</b>.</li> <li>• El personal de las Sociedades Nacionales dispone de dispositivos de usuario, por ejemplo, ordenadores portátiles o teléfonos móviles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos se recopilan con un objetivo definido, la <b>calidad es suficiente</b> para obtener <b>información útil</b>. Se dispone fácilmente de <b>cuadros analíticos de seguimiento</b> para adoptar decisiones basadas en datos.</li> <li>• Se elaboran (en parte, externamente) <b>herramientas digitales</b> que se utilizan en la mayor parte de los procesos internos y humanitarios importantes.</li> <li>• Existe una infraestructura de datos y medios digitales, o una estructura informática, central y sistemas con posibilidad de trazabilidad a fines de auditoría para respaldar la rendición de cuentas en lo que atañe a los servicios de finanzas, recursos humanos, logística, adquisiciones, etc.</li> <li>• La organización cuenta con cargos oficiales de funcionarios responsables de seguridad de la información; los usuarios reciben periódicamente información sobre seguridad de los datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizan datos para la adopción de la mayoría de decisiones operativas, tácticas y estratégicas.</li> <li>• Existe seguimiento de la calidad y de las normas relativas a datos,</li> <li>• Se desarrollan nuevos servicios humanitarios gracias a medios digitales y con aplicaciones digitales específicas.</li> <li>• La infraestructura central de la tecnología de la información es <b>flexible, se puede aplicar a escala</b> y se adapta continuamente a la evolución de las necesidades internas y humanitarias. <b>Cada organización asume</b> la responsabilidad, la gestión y las hojas de ruta de su respectiva transformación.</li> <li>• La organización cuenta con una <b>estrategia para la seguridad de la información</b>; se realizan periódicamente pruebas de seguridad de la información.</li> </ul>

## 7. 2 Modelo de organización

La transformación digital es una empresa de gran envergadura. Sin duda, la integración eficaz y eficiente de cambios transformadores implica un proceso complejo para cualquier institución. El carácter distribuido y federado de la Federación Internacional plantea desafíos, entre otros, la necesidad de una mayor normalización de los sistemas y de la estructura los datos a nivel mundial sin por ello menoscabar las elecciones que se realicen a nivel local, o los beneficios de las asociaciones con el sector privado y otras instituciones humanitarias, sin dejar de preservar las ventajas comparativas de la red. Con el fin de superar esas dificultades, la Estrategia para la transformación digital incluye un “modelo de organización” que permitirá aprovechar las fortalezas ya existentes en la Federación Internacional.

A continuación, se presenta un esquema de este modelo de organización cuyo objetivo es favorecer el progreso de las Sociedades Nacionales hacia un nivel más elevado de madurez digital. Se alienta a las Sociedades Nacionales a que asuman la responsabilidad de su progreso en la senda de la transformación digital y lo hagan a través del fomento de su desarrollo interno, con el apoyo de otras Sociedades Nacionales y las funciones de la secretaría a través de una red “dinamizada”. El modelo de organización consta de tres elementos:

- un grupo de estímulo de la transformación;
- redes de competencia sobre datos y medios digitales;
- inversiones compartidas y sostenidas en el tiempo.



Restricted

Figura 3: Dinamización de la red

## Integración del modelo de organización en las capacidades existentes

Sociedades Nacionales	Secretaría de la Federación Internacional	Asociados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de beneficiarse de la inversión conjunta en colaboración con la Federación Internacional y los asociados del sector privado.</li> <li>• Vinculación de la estrategia de transformación digital de las Sociedades Nacionales con la estrategia de transformación digital de la Federación Internacional para propiciar la armonización, ampliar el alcance humanitario y la incidencia colectiva.</li> <li>• Participación en un modelo de dirección compartida:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ a nivel nacional, en el marco del plan de apoyo a la cooperación nacional y sobre la base de los resultados de las autoevaluaciones de las Sociedades Nacionales sobre su madurez digital, cuando los asociados estén dispuestos aportar una financiación mancomunada;</li> <li>○ a nivel regional, dando prioridad a la gestión de datos regionales;</li> <li>○ a nivel mundial, para proporcionar orientación sobre las normas de calidad y el establecimiento de nuevas iniciativas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar como intermediaria para la transmisión de conocimientos y de pericia.</li> <li>• Facilitar la interacción entre las Sociedades Nacionales para atender las necesidades de medios digitales en la prestación de servicios humanitarios.</li> <li>• Proporcionar una coordinación estratégica y operativa que propicie un vínculo entre las iniciativas de transformación digital de la red.</li> <li>• Establecer directrices normativas para la red.</li> <li>• Analizar los casos de mayor rentabilidad digital en estrecha colaboración con los grupos sobre programas, en particular por lo que respecta a la gestión de voluntarios, la atención sanitaria, la participación comunitaria y rendición de cuentas, y las transferencias monetarias.</li> <li>• Aprovechar las fortalezas existentes en el ámbito de la tecnología de la información, el servicio encargado de la gestión de la información, la planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes, y la comunicación.</li> <li>• Armonizar y ampliar el marco del Departamento de tecnología de la información, la estrategia para la gestión de la información, y los planes de ejecución conexos<sup>11</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar una mayor incidencia social en los destinatarios mediante una mayor colaboración con la red de la Federación Internacional.</li> <li>• Ampliar el alcance y la colaboración mediante la concertación de asociaciones en la red con los miembros de la Federación Internacional y la secretaría.</li> <li>• Fomentar la participación del personal y los usuarios en nuevos modelos de colaboración destinados a ampliar la incidencia de la labor humanitaria mediante el uso de medios digitales.</li> </ul>

<sup>11</sup> Véase el marco del Departamento de Digitalización y Tecnología de la Información para 2020-2030 y el examen de la gestión de la información y orientación estratégica 2020-2023 de la Federación Internacional.

El enfoque del modelo de madurez constituye un eje estratégico que fundamenta el enfoque revitalizador antes citado. Este modelo permite definir diferentes niveles de madurez digital, determinar el nivel en el que se halla cada Sociedad Nacional, y proporcionar cauces para mejorar el análisis crítico de los datos, las capacidades, y las herramientas en función de lo que resulte eficaz y adecuado para su contexto y su cometido. En el modelo de madurez también se describe la modalidad en que las Sociedades Nacionales podrían utilizar las redes de competencias para favorecer un desarrollo continuo. Estas redes permiten a las Sociedades Nacionales interesadas hacer un seguimiento del progreso alcanzado en múltiples Sociedades Nacionales, encontrar oportunidades para consolidar los esfuerzos encaminados a lograr una mayor eficiencia, y promover la difusión y transferencia de conocimientos en los casos en que una Sociedad Nacional haya comenzado ya a probar nuevas tecnologías o innovaciones. Sumado a la labor de la secretaría para ampliar este seguimiento a nivel mundial y coordinar el apoyo externo cuando resulte conveniente, el modelo de madurez constituye un sólido componente para hacer realidad la transformación digital.

## Un grupo de estímulo de la transformación para dinamizar el cambio

El proceso de consulta puso de relieve la necesidad de incentivar la transformación digital mediante una entidad institucional, además de las Sociedades Nacionales, las oficinas regionales y la secretaría, a saber el grupo de estímulo de la transformación. Este nuevo grupo revitalizará la red y promoverá el sentido de apropiación de la transformación digital por parte de las Sociedades Nacionales; les prestará apoyo directo; actuará como intermediario para canalizar el respaldo de la secretaría, los miembros y los asociados externos; y facilitará el apoyo entre homólogos de las Sociedades Nacionales, además de facilitar el apoyo entre las Sociedades Nacionales y mediar para propiciar el apoyo de la secretaría a las Sociedades Nacionales.

El grupo de estímulo será útil únicamente si las Sociedades Nacionales invierten de manera simultánea en su propia transformación digital. Por lo tanto, el sentido de apropiación de la transformación digital por parte de las Sociedades Nacionales es fundamental para el éxito de la presente estrategia digital. Dada la importancia primordial del apoyo entre pares bajo este modelo, es esencial validar y difundir las prácticas idóneas, y ofrecer incentivos para fomentar el intercambio de conocimientos y capacidades. El grupo de estímulo se encargará de impulsar este proceso. Este grupo participará activamente en la difusión de información sobre experiencias, entre otros, mediante la identificación de “adalides del cambio” en las Sociedades Nacionales y promoverá la transformación digital a nivel local.

Las actividades del grupo de estímulo se organizarán en torno a cinco esferas expuestas en el cuadro a continuación.

<b>Concepción y aplicación del modelo de madurez, gestión de conocimientos y formación</b>	Modelo de madurez	Concepción detallada del modelo de madurez y orientación a las Sociedades Nacionales para la aplicación del marco.
	Formación y desarrollo	Concepción y gestión de los programas digitales de formación y desarrollo a nivel mundial.
	Gestión de conocimientos	Responsabilidad de custodiar y difundir la gestión de conocimientos en materia digital.

Concepción y desarrollo de servicios digitales	Concepción de servicios	Grupo de concepción y elaboración de programas informáticos, previa solicitud, para proyectos en pequeña escala (elaboración y asesoramiento).
	Concepción de servicios	Arquitectura informática.
	Concepción de servicios	Grupo de investigación sobre los usuarios destinatarios y la concepción de servicios
	Concepción de servicios	Concepción de servicios digitales
	Modelo común de datos	Prestación de orientación para la elaboración y promoción de un modelo común de datos que permita mejorar la interoperabilidad de los servicios digitales y de datos de la Federación Internacional
Gestión financiera y del desempeño	Gestión de fondos e incentivación	Recaudación de fondos, mercadotecnia, y asignación de fondos - Financiación de la actividad de transformación, incluida la función de gobierno, la obtención de fondos y la asignación de fondos a las Sociedades Nacionales, la investigación y el análisis del rendimiento de la inversión en intervenciones fundamentales.
	Gestión del desempeño	Establecimiento de objetivos globales con respecto a la progresión de las Sociedades Nacionales a través del modelo de madurez; cumplimiento normativo y auditoría.
	Asociaciones	Gestión de asociaciones en materia digital, incluida la gestión de fondos, la elaboración de programas para obtener subvenciones de donantes institucionales.
Cambio de cultura, investigación, comunicación y coordinación regional	Gestión del cambio	Facilitación de asesoramiento a la Sociedades Nacionales en materia de gestión del cambio.
	Gestión del cambio	Facilitación de asesoramiento a la Sociedades Nacionales en materia de gestión del cambio.
	Cambio de cultura e investigación	Coordinación del programa de investigación para apoyar un enfoque sustentado en pruebas a lo largo de la prestación de servicios por parte del grupo.
	Comunicación digital y promoción	Promoción del progreso y difusión de información sobre experiencias positivas.
	Participación de la comunidad digital	Orientación sobre la participación comunitaria en las herramientas y servicios digitales ofrecida como asesoramiento para los programas de las Sociedades Nacionales y de la secretaría.
	Coordinador regional	Ingenieros de datos de las oficinas regionales.
Normas, directrices y adquisiciones	Apoyo	Asesor en materia de concepción y organización de eventos y comunicación digital.
	Normas	Establecimiento de normas mundiales.
	Directrices	Directrices para el establecimiento de normas mundiales
	Seguridad de la información	Orientación relativa a la política y las normas sobre la seguridad de la información.
	Autoridad respecto de	Responsable de custodiar la centralización y el

	la concepción	resguardo de las normas pertinentes
	Adquisiciones	Ciclo completo de la adquisición al usuario, de la adquisición al pago, y la contratación; gestión de acuerdos de adquisición de licencias a nivel mundial.

## Integración del grupo de estímulo de la transformación

El grupo de estímulo de la transformación se establecerá en calidad de agente del cambio para revitalizar la red durante un período de estímulo de cuatro años. El grupo, que estará encabezado por un director de transformación digital y contará con un grupo de gestión de entre tres y cinco personas con cargo a Otros recursos, maximizará el uso de entre 26 y 28 puestos derivados de una combinación de personal existente en la secretaría, préstamos de personal de las Sociedades Nacionales, y apoyo de los asociados. Cuando se detecten deficiencias concretas y una experiencia limitada en el seno de la Federación Internacional (por ejemplo, la gestión del cambio con respecto a iniciativas de gran envergadura), se considerará la posibilidad de crear nuevos puestos mediante una contratación externa o el apoyo de asociados del sector privado. Los nuevos puestos y las inversiones adicionales que se realicen se sufragarán con cargo a Otros recursos.

A fin de lograr este objetivo, la dotación de personal deberá basarse en lo siguiente:

- las transferencias y la incorporación de personal deberán hacerse a largo plazo para reducir la ineficiencia vinculada a las fases de incorporación y separación;
- la asignación de personal a tiempo parcial deberá reducirse al mínimo y no menos del 50%. Reconocemos que podría dejarse de dar prioridad a otras actividades para poder dotar de recursos a este grupo – el personal no llevará a cabo otras actividades además de la transformación. Es necesario centrarse en esto;
- se deberán aplicar criterios y procesos de selección rigurosos dado que el grupo debe contar con las personas más idóneas;
- se deberán incluir opciones para el trabajo a distancia.

Es necesario que la red de la Federación Internacional amplíe su excelencia en materia de contratación de múltiples fuentes a partir de su reserva de empleados, voluntarios, y su relación con los asociados. Existe una oportunidad considerable para compartir funciones y realizar inversiones conjuntas a partir de modelos de organización pertinentes, como el modelo de dirección compartida. Sin embargo, dada la complejidad de la transformación, se prevé que el hecho de compartir de manera intensiva lleve a aumentar los recursos necesarios<sup>12</sup>.

Enfoque	Ventajas	Inconvenientes
Arraigo en la comunidad de la Sociedad Nacional.	Firme sentido de apropiación local.	Duplicación de esfuerzos.
Entidad institucional independiente.	Adecuado a los fines y libre de influencias	Costo y tiempo relacionados con la estructura jurídica.

<sup>12</sup> En marzo de 2021, se decidió ampliar el ámbito de trabajo del Departamento de Digitalización y Tecnología de la Información para abarcar la digitalización; así, el grupo de estímulo para la transformación digital será acogido en ese departamento bajo la supervisión de un director de transformación digital.

Enfoque	Ventajas	Inconvenientes
Integrado en la División de Relaciones Mundiales, Diplomacia Humanitaria y Digitalización y vinculado a otras divisiones de la secretaría de la Federación Internacional.	Dinamismo infundido por una nueva división; la estructura matricial podría estrechar los vínculos entre los diversos grupos.	Se requiere cierto tiempo para la formación de la nueva división.
Incorporado en el Departamento de Digitalización y Tecnología de la Información, de la Federación Internacional	Proporciona un marcado centro de interés y una sólida base en las instituciones existentes	El arraigo en un solo departamento impide que tenga una incidencia holística; tal vez no sea viable consolidar todas las funciones y, al mismo tiempo, mantener vínculos con los grupos de programa
Dirección compartida entre las Sociedades Nacionales y la secretaría de la Federación Internacional	Responsabilidad y función de gobierno comunes	Complejidad del equilibrio de prioridades entre los diversos miembros (aunque ello sea un proceso útil)
Dirección compartida entre las Sociedades Nacionales, la secretaría de la Federación Internacional, y el o los asociados externos en la transformación	Responsabilidad y función de gobierno comunes; y vínculos con un asociado en la transformación	Resulta complejo y puede requerir nuevas modalidades híbridas de asociación que sirvan de enlace entre el apoyo a título gratuito y las relaciones comerciales

El apoyo de la secretaría y la dirección compartida no se excluirían mutuamente, y será necesario compaginarlas con el fin de garantizar un enfoque centrado y la óptima incidencia de este proceso que abarcará varios años. Este giro fomenta la responsabilidad, la orientación y la inversión conjuntas mediante la creación de oportunidades para la dirección compartida, el establecimiento de funciones esenciales de gestión del cambio y la concertación de asociaciones sostenibles con los proveedores de tecnologías.

## Redes de competencias

El apoyo entre pares es un recurso esencial para el éxito de la transformación digital de la Federación Internacional. Una red de competencia consiste en un grupo de expertos en una determinada materia (por ejemplo, agua y saneamiento, análisis de datos, financiación en efectivo) de las respectivas Sociedades Nacionales y/o la secretaría de la Federación Internacional. Estos expertos atienden las solicitudes de conocimientos especializados de la red y apoyan a la secretaría de la Federación Internacional a elaborar nuevas políticas, herramientas y metodologías, y a darlas a conocer a la red de la Federación Internacional para su aplicación (y otros fines). En la red, se dispondrá de la información sobre los expertos y los conocimientos específicos, y al grado de disponibilidad para atender solicitudes concretas. Además, todos los instrumentos, métodos y metodologías existentes, la formación, la información sobre el sector o la competencia pertinente estarán disponibles en una plataforma digital.<sup>13</sup> Se pondrá en marcha

<sup>13</sup> Con el enlace adecuado a las bibliotecas y recursos en línea de la Federación Internacional.

una campaña de comunicación o sensibilización para la red de la Federación Internacional sobre la existencia de las diferentes redes de competencias, a fin de que las personas comprendan su finalidad y sepan dónde encontrarlas y cómo acceder a ellas.

## Inversión compartida y sostenida

Nos esforzamos por limitar los costos de los insumos y de las operaciones de modo que los beneficios de la transformación digital se puedan compartir en toda la organización. La financiación del proceso de transformación digital en la red de la Federación Internacional requiere una recuperación de costos efectiva sumada a la aplicación de modelos de inversión compartida. Muchas Sociedades Nacionales están reconociendo el papel de la transformación digital para mejorar la eficiencia y ampliar los servicios humanitarios de forma rentable. El aprovechamiento de los beneficios de la inversión en servicios digitales para la recuperación de costes, por ejemplo, mediante las tasas de servicios digitales, constituye una importante herramienta para que las Sociedades Nacionales puedan mantener y sostener las inversiones. Este puede ser un complemento eficaz para intensificar la recaudación de fondos y el apoyo a las asociaciones, que también son elementos esenciales.

La puesta en común de financiación, pericia, y otros recursos entre las Sociedades Nacionales, la secretaría, y los asociados comprometidos también puede ayudar a proporcionar recursos iniciales y catalizar nuevas inversiones. La inversión compartida mediante modelos como la Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales puede permitir a las Sociedades Nacionales acceder más regularmente a una financiación sostenida e intensificar la incidencia colectiva de los donantes. Del mismo modo, una mayor aplicación de acuerdos marco (que ya se aplican, por ejemplo, para el apalancamiento de las condiciones contractuales con los proveedores de servicios entre la Federación Internacional y el CICR) y de acuerdos mundiales de licencia permitirá ampliar el abanico de soluciones a las que puede acceder cada Sociedad Nacional para fomentar sus servicios y capacidades digitales. Estos mecanismos de financiación mancomunada también facilitarán el establecimiento de servicios colectivos que establezcan un enlace entre las Sociedades Nacionales para atraer la participación de un conjunto cada vez más globalizado de voluntarios, miembros de la comunidad y organizaciones asociadas.

A fin de posibilitar esta financiación mancomunada de alcance mundial, la jerarquización de las prioridades de recursos deberá acordarse entre los diversos miembros de la red de la Federación Internacional y comunicarse de manera transparente a los donantes. Por lo tanto, es necesario disponer de un mecanismo de gestión en el que participen representantes de las Sociedades Nacionales de las cinco regiones, la secretaría de la Federación Internacional, eventualmente el CICR y asociados del sector privado sector. Se recomienda establecer una coordinación de la gestión y el apoyo consultivo para facilitar el eficaz desempeño del grupo de estímulo. Esto debería garantizar un uso equilibrado de los fondos/recursos en todas las zonas geográficas, y propiciar un marco para los debates sobre los riesgos, los progresos alcanzados, la recaudación de fondos - las finanzas, el establecimiento de prioridades, - la votación de la aprobación de nuevas iniciativas, el elogio de las iniciativas concluidas, etc. El antiguo grupo de dirección sobre la tecnología de la información puede proporcionar algunas claves útiles para este modelo de gobierno. Del mismo modo, la secretaría de la Federación Internacional cuenta con un comité

directivo de tecnología de la información integrado por los tres subsecretarios generales, el director del Departamento de Gestión Financiera y Administrativa, la directora del Departamento de Digitalización y Tecnología de la Información, el director de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones, y otros directores.

## 7. Cauces para el cambio

Tras la presentación de los dos ejes estratégicos en la sección anterior, a continuación, se describen los cauces que conducen a la transformación digital.

### Argumentos a favor del cambio

En la Estrategia 2030 se definió la transformación digital como una prioridad fundamental para el futuro. Tras el reconocimiento de esta urgente necesidad, se deben establecer los ejes estratégicos de esa transformación. Estos ejes consisten en el modelo de madurez y el modelo de organización. El primero permitirá a la Federación Internacional superar la brecha digital mientras que el segundo revitalizará nuestra red con la ayuda de un grupo de estímulo. Esto dará lugar a diferentes modalidades de trabajo no sólo en lo que atañe a una prestación más eficaz y eficiente de los servicios humanitarios, sino también a la incentivación de los intercambios transfronterizos.

La digitalización, especialmente ante una amplia brecha digital, implica un largo recorrido, no una solución rápida. Sin duda, los cambios de comportamiento plantean desafíos y, por lo tanto, es fundamental propiciar una cultura de apoyo; estos desafíos no deben descartarse a la ligera, y las funciones de nuestros órganos de gobierno y la labor del grupo de estímulo contribuirán considerablemente a promover el cambio. Por consiguiente, sigue siendo necesario que el secretario general centre su atención en la mejora de los procesos y la cultura de cambio. Como ya se ha mencionado, los promotores del cambio de las Sociedades Nacionales desempeñan un papel fundamental en este sentido, particularmente en la organización de la fase 1. El principal objetivo estriba en fomentar el sentido de apropiación tanto entre los dirigentes de las Sociedades Nacionales como entre los órganos de dirección de la secretaría. Si bien el grupo de estímulo tiene la finalidad de dinamizar la labor de transformación, no se deberá convertir en un silo aislado ni en un obstáculo para que la responsabilidad sea asumida a nivel local. El grupo de estímulo constituye un recurso limitado para dinamizar más no apropiarse de la digitalización, y será disuelto una vez alcanzada una masa crítica de transformación. En el plan actual al respecto se prevé una duración de cuatro años una vez establecido el grupo.

El proceso de consulta también puso de relieve la importancia de las necesidades de quienes se hallan en primera línea. Esta concepción centrada en las personas se refleja en el ámbito de aplicación de la estrategia, se destaca repetidamente en el informe y se debe tener presente en la futura elaboración de presupuestos y en los exámenes relativos a la innovación.

Por último, los resultados de la consulta encierran un mensaje contundente sobre nuestra actitud con respecto a la digitalización y la necesidad de seguir haciendo hincapié en una sólida gestión de los proyectos de tecnología de la información, así como de invertir en un programa de datos y

de análisis para acelerar nuestra transformación digital. A medida que las Sociedades avanzan en el proceso de transformación, una vez que se hayan sentado las bases fundamentales, la digitalización se integrará en el cambio cultural y los órganos de dirección deben encarar esta cuestión de manera holística. El grupo de estímulo tiene por mandato promover este planteamiento mientras las Sociedades Nacionales se preparan para avanzar en las fases del modelo de madurez.

## Alineamiento entre la secretaría y las Sociedades Nacionales

Los principios de la digitalización -mejores servicios, menores costos, difusión de conocimientos y aplicación de la tecnología idónea de manera eficiente- son fáciles de alinear, pero es difícil saber por dónde empezar. El modelo de madurez proporciona muchas directrices, incluida la situación en la que se halla una Sociedad Nacional, que ofrecen la posibilidad de certificar un determinado nivel y establecer los objetivos para pasar al siguiente nivel. Se trata de un mecanismo que puede alinear a los dirigentes de las Sociedades Nacionales, tanto internamente como entre ellas, las responsabilidades compartidas y las acciones colectivas para establecer un objetivo común de progresión a través de los niveles de madurez.

Independientemente del punto de partida, el modelo de madurez ofrece una descripción de la siguiente fase del recorrido, lo que permite comprender mejor el tema, la terminología pertinente y el mejor destino para la inversión.

La financiación siempre planteará un desafío. El hecho de que el grupo de estímulo esté bien posicionado y dirigido permite apoyar: a) a las Sociedades Nacionales y su ambición de progresar, b) el fomento de la transferencia y el intercambio de capacidades y c) la influencia en la política, los procesos y los sistemas colectivos de digitalización.

Mediante las sesiones de consulta celebradas con los dirigentes de las Sociedades Nacionales se demostró que se valora el hecho de disponer de un medio de difundir relatos sobre experiencias positivas, orientación y asesoramiento. Los foros de dirigentes no son algo nuevo, pero constituyen una actividad fundamental del cambio. El grupo de estímulo tiene el cometido de establecer un foro de liderazgo sobre digitalización.

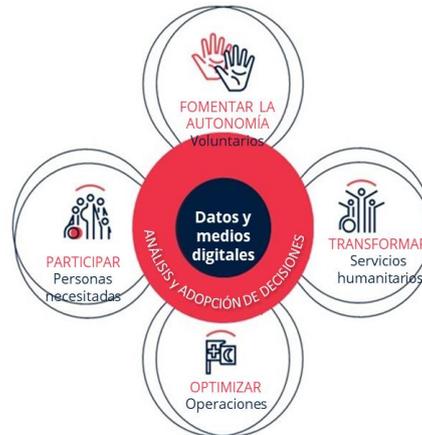
El reto para los dirigentes de las Sociedades Nacionales residirá en mantener el impulso del proceso y estar en condiciones de adoptar medidas ante la competencia frente al tiempo y los recursos disponibles. Si bien esto podría resultar más fácil en el contexto de la cultura digital de una Sociedad Nacional que haya alcanzado la fase 3, hay razones de peso para asignar funciones de “adalides digitales” para ayudar a las Sociedades Nacionales que encuentren en la fase 1, por ejemplo, un director de digitalización que forme parte del grupo directivo y proporcione orientación y defina las prioridades en materia de inversión.

La función de gobierno también es fundamental y se reconoce en la manera en que nos preparamos para el cambio. A medida que avancemos hacia un modelo de dirección compartida para el grupo de estímulo, la supervisión correrá a cargo de un órgano de gobierno general con subgrupos que representen a las Sociedades Nacionales en cada fase del modelo de madurez. El órgano de gobierno se apoyará en las enseñanzas aportadas por el grupo de dirección sobre la

tecnología de la información que existió en la red de la Federación Internacional en el pasado y constituyó un foro para el intercambio y la planificación compartida y la adopción de decisiones entre la secretaría de la Federación Internacional y los miembros de las Sociedades Nacionales.

## Estímulo de la innovación digital en los servicios humanitarios de primera línea

La transformación digital ofrece posibilidades en toda la gama de servicios humanitarios. Debido a la complejidad de la gestión del cambio y a la limitada financiación, es esencial establecer prioridades y reconocer las ventajas comparativas y los intereses dentro de una red distribuida como la Federación Internacional. Es necesario realizar una exploración rápida para determinar cuáles son los servicios humanitarios que tienen mayor rentabilidad al utilizar una mayor cantidad de datos y tecnologías digitales. Se aplica un enfoque de justificación económica; el rendimiento de la inversión se especifica en términos de aumento de la rapidez, la calidad, la eficacia en función de los costos, la transparencia y la rendición de cuentas.



*ital*

Tras determinar los casos que mejor justifiquen el cambio, se inicia un proyecto de innovación. Los grupos operativos de las Sociedades Nacionales colaboran con sus pares y con sus homólogos de la Federación Internacional a nivel mundial para llevar a cabo del proceso de innovación digital mediante:

1. la previsión de los cambios que podrían operarse en el servicio con la utilización de datos y medios digitales. Los servicios humanitarios podrían ser comparables entre las Sociedades Nacionales, pero las diferencias de contexto podrían conducir a múltiples vías para la digitalización de un servicio concreto;
2. la concepción del servicio. En esta fase se lleva a cabo un análisis de rentabilidad detallado con un grupo inicial de Sociedades Nacionales. Se aplican los principios relativos a la concepción de la transformación digital (anexo 2), como la especificación de una incidencia centrada en las personas para los grupos operativos y la descripción de las necesidades en materia de tecnología;
3. la promoción del servicio mejorado. En esta fase se promueve el nuevo servicio y se establece un compromiso con un grupo esencial de Sociedades Nacionales necesario para justificar la inversión.
4. la ejecución. En esta fase se confirma la disponibilidad de recursos y se buscan los asociados; el servicio digital es objeto de investigación, se desarrolla, se ejecuta y se somete a prueba aplicando un enfoque de desarrollo digital iterativo. Se establece una red de apoyo de los primeros usuarios en adoptar el servicio para ayudar a otras Sociedades Nacionales a ponerlo en marcha.

De las consultas celebradas, se desprende que varios servicios humanitarios podrían beneficiarse en gran medida de este proceso. Se propone una lista inicial de los siguientes servicios

humanitarios: establecimientos sanitarios, servicios de ambulancia, asistencia en efectivo y mediante cupones canjeables, y los siguientes servicios de apoyo: inscripción de beneficiarios, y gestión de voluntarios. En el anexo 1 se enuncian varias iniciativas en curso para atender las necesidades de estos servicios en materia de medios digitales.

## **Estímulo de los progresos en materia de datos y análisis de datos, incluido el modelo común de datos**

Sobre la base de los progresos alcanzados por muchas Sociedades Nacionales en cuanto a la inversión en sistemas informáticos básicos, en las siguientes fases de la transformación digital se hará hincapié en la calidad y la disponibilidad de sus datos, y de los servicios digitales conexos, como elementos esenciales para la prestación de servicios humanitarios eficaces y eficientes en nuestro mundo digital. En el próximo decenio, los datos se convertirán en unos de los activos más valiosos para la red de la Federación Internacional. La Federación Internacional y las Sociedades Nacionales se convertirán en proveedores de datos fiables. Mediante un programa de trabajo sobre los datos y el análisis de datos se ofrecerá al personal la posibilidad de utilizar datos para fundamentar la adopción de decisiones. A este respecto, se han establecido las siguientes prioridades fundamentales:

- elaborar y promover un modelo común de datos para la red de la Federación Internacional al objeto de mejorar notablemente la interoperabilidad de los datos y la información a todos los niveles;
- elaborar un plan de estudios sobre el análisis crítico de datos para los voluntarios y el personal, a fin de mejorar la calidad y la utilización de los datos en la adopción de decisiones;
- fortalecer, a través del modelo de madurez digital, las capacidades básicas de análisis de datos sobre las personas, los procesos y la tecnología en todas las Sociedades Nacionales y las capacidades avanzadas, con el apoyo de unas cuantas Sociedades Nacionales a otras;
- coordinar mucho más estrechamente las capacidades existentes en materia de tecnología de la información y gestión de la información con las capacidades disponibles en la red para el análisis de datos y la ciencia de los datos;
- dar mayor prioridad a los datos en los proyectos de desarrollo digital, de modo que, en lo sucesivo, se recopilen datos de alta calidad y estos sean accesibles en todos los sistemas digitales.

## **Desarrollo de capacidades mediante redes de colaboración estructuradas y un mejor aprovechamiento de las asociaciones externas**

La estrategia digital promueve un mecanismo que permite establecer un vínculo entre la demanda (una Sociedad Nacional que tiene una necesidad) y la oferta (una Sociedad Nacional dispone de los medios y la capacidad para brindar apoyo) mediante una red de competencia. Este mecanismo facilita, asimismo, la concertación de asociaciones eficaces con el sector privado.

A fin de dar carácter profesional a este mecanismo, se requiere un proceso que permita determinar la demanda, comprobar la oferta y transferir fondos. En principio, este proceso parece sencillo, pero será difícil de concretar, de modo que el grupo de estímulo y el órgano de gobierno

deberán prestarle especial atención desde su inicio.

Dado el carácter innovador de la digitalización, es necesario fomentar la capacidad de experimentación y emprendimiento y, al mismo tiempo, ampliar el acceso constante a las soluciones básicas. Si bien muchas Sociedades Nacionales optarán por seguir manteniendo la experimentación bajo su control, el grupo de estímulo ofrece una excelente oportunidad para la puesta en común de recursos, en colaboración con la Academia Solferino, los centros de referencia de la Federación Internacional y otras partes interesadas motivadas.

## Elección de la tecnología adecuada

Conforme al principio de soberanía, las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, las Sociedades Nacionales continuarán eligiendo la tecnología que mejor se adecúe a sus necesidades. Al mismo tiempo, el grupo de estímulo colaborará con el personal especializado en tecnología de las Sociedades Nacionales y con grupos de la secretaría para estudiar las posibilidades de normalización. Habrá muchas de estas en las Etapas 1 y 2, donde se hará uso principalmente de programas informáticos normalizados, pero menos en la fase 3, de vanguardia, hasta que en esta se siga la misma tendencia. A medida que se fortalezca la normalización, la posibilidad de un aumento considerable de los volúmenes impulsará el ahorro en la adquisición de acuerdos de licencia y permitirá reducir el costo global de los servicios.

Es necesario encontrar un equilibrio entre el aprovechamiento de las capacidades internas (internalización) y las adquisiciones (externalización). Si bien las Sociedades Nacionales deben seguir encargándose de lograr ese equilibrio, por lo general, la Federación Internacional deberá 1) fortalecer las capacidades de manera selectiva para que podamos introducir innovaciones y elaborar nuestras propias soluciones de servicios digitales, 2) prever en qué medida se beneficiarán las Sociedades Nacionales cuando podamos vincular mejor nuestros sistemas digitales y datos entre los países (por ejemplo, haciendo participar a las comunidades de migrantes y de la diáspora), y 3) hacer un mejor uso del poder de negociación colectiva de la Federación Internacional para lograr la contratación conjunta de servicios prestados por proveedores mundiales.

Dado que la tecnología constituye un componente fundamental de nuestra modalidad de trabajo en los servicios humanitarios orientados hacia el exterior y los procesos internos, y que la inversión destinada a la tecnología y los procesos conexos es considerable, promoveremos la integración de soluciones digitales en los servicios humanitarios a través de una mejor concepción de servicios y modelos de justificación económica, aprovechando los éxitos que ya han cosechado en estas esferas los grupos especializados en tecnología de la información y en gestión de la información de la Federación Internacional. Al garantizar una comprensión más detallada de los argumentos que justifican el cambio, estos servicios y procesos fundamentales añaden valor en lo que respecta a los resultados deseados y los costos generales, incluidos los costos asociados al cambio y los riesgos. Este razonamiento debería aplicarse tácticamente solo a los proyectos de gran envergadura para garantizar que no se impongan gastos generales innecesarios, por ejemplo, al digitalizar los servicios humanitarios (por ejemplo, salud, dinero en efectivo).

A lo largo de la consulta, se insistió en la necesidad de circunscribir mejor los problemas. En efecto,

se observa una ineficacia considerable tanto en la Federación Internacional como en relación con los asociados del sector privado. En vista de ello, deberá existir una sólida justificación económica para que el grupo de estímulo estudie la manera de facilitar formación y mentoría y determinar la política de contratación. Del mismo modo, tres de las capacidades técnicas específicas a las que se refirieron las consultas se consideraron prioritarias, a saber:

- el análisis de datos;
- la protección de datos;
- la seguridad de la información.

Las soluciones de código abierto están demostrando ser una herramienta esencial para servicios como la plataforma GO, en la que la extensibilidad, el acceso abierto, y el codesarrollo de los asociados son necesidades fundamentales. A fin de brindar un mejor apoyo para la utilización del código abierto, el grupo de estímulo deberá colaborar estrechamente con la secretaría de la Federación Internacional y los departamentos de adquisiciones y tecnología de la información de las Sociedades Nacionales para garantizar la racionalización de la evaluación, la adquisición, el apoyo y el mantenimiento.

Por último, atendiendo al principio de que la digitalización supone un largo recorrido, cabe recordar que los modelos y sistemas operativos no son eficientes y eficaces de por vida, y, por lo tanto, es necesario gestionar un ciclo de modernización.

## 8. Un ambicioso proyecto para las Sociedades Nacionales

### Criterios para medir el éxito y logro de una aspiración

Una de las primeras actividades del grupo de estímulo consistirá en elaborar el modelo de madurez y perfeccionarlo hasta que alcance un nivel funcional y, posteriormente, colaborar con las 192 Sociedades Nacionales para evaluar la situación en la que se hallan. Ello deberá hacerse en los 5 niveles más granulares de madurez y luego resumirse en 3 Etapas.

Se estima que 162 Sociedades Nacionales se hallan en la fase 1, 20 en la fase 2 y 10 en la fase 3. Teniendo en cuenta que la transformación digital supone un largo recorrido sin un objetivo final específico, es importante reconocer que ese largo recorrido se convierte en un objetivo en sí mismo y constituye un medio de gestionar el desempeño de la Federación Internacional en su conjunto. A corto plazo, la presentación de informes sobre la situación y la gestión del desempeño formará parte del cometido del grupo de estímulo. La siguiente aspiración guía nuestro recorrido de transformación a largo plazo.

## Progreso alcanzado por las Sociedades Nacionales en 4 años

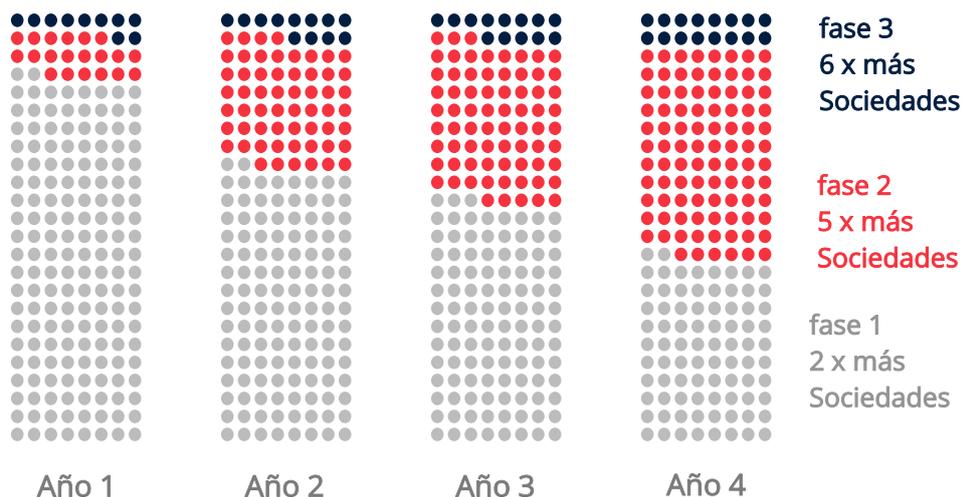


Figura 5: Progreso esperado

En el año 4, el grupo de Sociedades Nacionales que se hallaban en la fase 1 se habrá reducido en aproximadamente un cincuenta por ciento (50%), pasando de 162 a 85. El grupo de Sociedades Nacionales que se hallaba en la fase 2 se habrá multiplicado aproximadamente por cinco, pasando de 20 a 94. Esto implica que la mayoría de las Sociedades Nacionales habrán superado la fase 1 y se habrán situado en la fase 2. El grupo avanzado de Sociedades Nacionales (fase 3) habrá pasado de 10 a 16 – en este caso, el aumento relativamente bajo refleja el nivel de vanguardia de este grupo.

Se deberán tener en cuenta los aspectos siguientes:

- el enfoque sobre la fase 1, centrado en la tecnología fundamental – se trata de una intención de reducir activamente la brecha digital;
- el aumento de escala en la fase 2, utilizando sistemas más sofisticados – a partir de este momento, la interoperabilidad de datos y sistemas comienza a ofrecer oportunidades, junto con un mayor volumen lo que permite negociar mejores contratos de licencia, y fomentar las oportunidades de servicio voluntario digital;
- la ampliación de horizontes en la fase 3 – a partir de este momento, la Federación Internacional maximiza sus relaciones externas con empresas digitales y tecnológicas y con el mundo académico, se convierte en su asociado predilecto y mantiene su posición como principal proveedor de servicios humanitarios.

## Cronograma general

La estrategia de transformación digital está destinada a las Sociedades Nacionales y estas pueden adoptar diversas medidas para adentrarse en el sendero de la transformación digital. En el gráfico a continuación se contemplan esas fases.

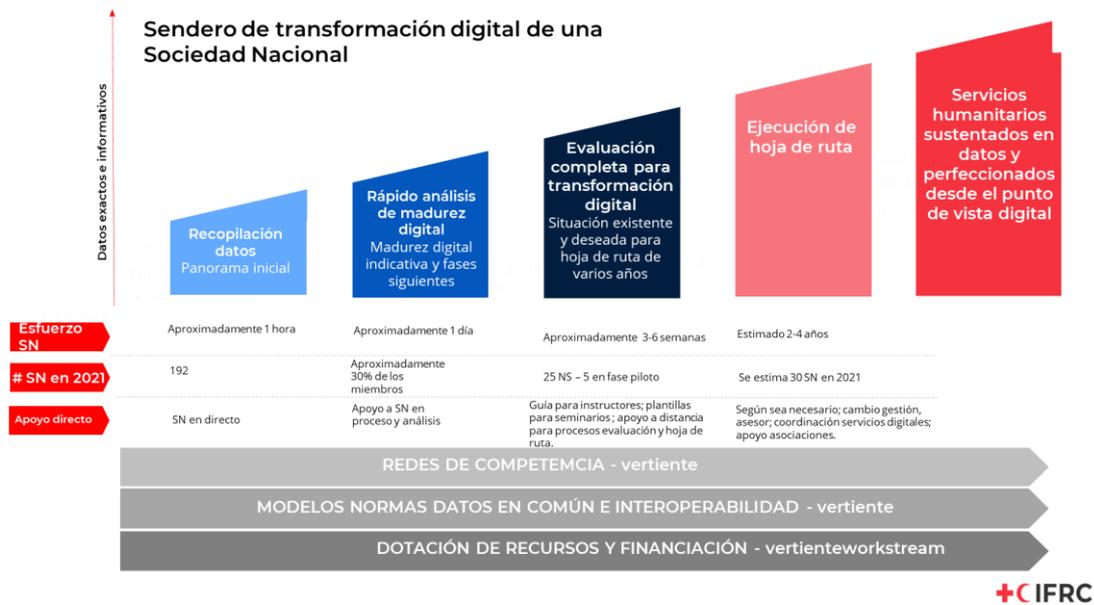


Figura 6: Cronograma general

En el cronograma general cabe distinguir cinco fases:

- movilización preliminar – tendrá lugar entre el momento en que finalice el trabajo de estrategia y la movilización. Durante este período, se examinarán más a fondo las principales partes de la estrategia – el modelo de madurez, el mecanismo de financiación para compartir capacidades, la investigación, el análisis de la ambición de los objetivos de la Sociedad Nacional y la conceptualización de la formación y el desarrollo y otras actividades centradas en las personas. Esta labor se financiará mediante fondos generadores ya existentes (por ejemplo, el apoyo brindado para impulsar los servicios digitales en el marco de la intervención ante la pandemia de COVID);
- movilización – marca el comienzo de la interacción con las Sociedades Nacionales, incluida una auditoría del estado de los niveles de madurez. También comprende la movilización del grupo de estímulo;
- concepción y validación – tiene por objeto la puesta en funcionamiento de los elementos fundamentales de la estrategia y de los proyectos piloto;
- entre los 9 y 12 meses posteriores a la movilización, el grupo de estímulo iniciará sus actividades y pondrá en marcha los elementos fundamentales de la estrategia. Desde ese momento, y hasta que concluya el ejercicio financiero, se procederá a perfeccionar e institucionalizar el proceso. También se abogará por la concertación de “alianzas de digitalización” por parte de los dirigentes de las Sociedades Nacionales;
- en consonancia con el proceso de presentación de informes financieros anuales, posteriormente se aplican los elementos de la estrategia y los procesos conexos para ayudar a las Sociedades Nacionales a avanzar en el modelo de madurez.

Se mantendrá este proceso hasta tener la certeza de que es autosostenible. A partir de este momento, los procesos se transferirán a las instancias pertinentes de la Federación Internacional y se iniciará el período de la transición del grupo de estímulo.

Como se ha mencionado en los párrafos sobre el ámbito de aplicación de la presente estrategia, la transformación digital es más bien un recorrido que un destino final. A fin de que la transición digital sea sostenible se requiere un compromiso plurianual y una capacidad de adaptación permanente a las innovaciones tecnológicas. Los órganos de dirección y las instituciones de la organización deben reforzar la transformación mediante la preparación del presupuesto, la asignación de recursos y los indicadores clave del desempeño, la colaboración interdisciplinaria interna, y la adopción de conductas de gestión jerárquica favorables.

## 9. Gestión de riesgos institucionales y de ejecución

En la presente estrategia se describen las características y los beneficios de la adopción de la transformación digital y se señalan, además, los principales cambios y recursos necesarios para hacerla realidad. No cabe duda de que se trata de un compromiso importante para la Federación Internacional y en este sentido se plantean tres cuestiones:

- 1) **Costo de la inacción y justificación de la transformación.** Según el análisis de la investigación llevada a cabo, uno de los motivos por los que se debe llevar adelante y acelerar la transformación digital consiste en la necesidad de que nuestros servicios humanitarios sigan siendo pertinentes y nuestras instituciones se mantengan actualizadas. Esto se afirma en la Estrategia 2030, está en consonancia con nuestro objetivo de prestar servicios a las personas afectadas por situaciones de crisis o desastres y también permite mantener nuestra diferenciación en la competencia por la obtención de financiación de los donantes. Sin la transformación digital, todo ello se vería amenazado.
- 2) **Superación de los desafíos relacionados con la ejecución.** La transformación digital conllevará riesgos tanto para las Sociedades Nacionales como para el grupo de estímulo. Aunque buena parte de esos riesgos estarán relacionados con la financiación, la transformación tecnológica también implicará riesgos para la marca distintiva, los procesos y las personas. La ejecución requerirá una gestión eficaz de los riesgos tanto por parte de las Sociedades Nacionales como del grupo de estímulo. Este enfoque a dos niveles permitirá gestionar los riesgos de manera profesional y, cuando proceda, elaborar y establecer arreglos de gobierno adecuados en apoyo de la gestión y la mitigación de riesgos.
- 3) **Gestión de riesgos.** Es necesario aplicar un marco común de evaluación de riesgos en toda la red para garantizar que se tengan en cuenta los riesgos operativos y de inversión y que los riesgos asumidos no superen la tolerancia al riesgo de la Federación Internacional. Será necesario someter las soluciones planteadas a una evaluación del riesgo para determinar su confidencialidad, integridad, disponibilidad e incidencia a nivel normativo e incorporar controles para mitigar los riesgos.

## Anexos

### Anexo 1: Inventario de capacidades digitales

## Ejemplos de tecnología digital utilizada en la prestación de servicios humanitarios

Capacidad	Sociedad Nacional
Inscripción de miembros	Cruz Roja de Kenia
Gestión de voluntarios	Cruz Roja de Burundi; Cruz Roja de Mozambique; Cruz Roja Española, unidad de intervención inmediata de la Federación Internacional ante necesidades repentinas
Interfaces de programación de aplicaciones, sistema de información geográfica, fortalecimiento de la capacidad	Cruz Roja Americana, Iniciativa 510 de la Cruz Roja Neerlandesa
Comunidad de práctica de gestión de la información y gestión de información sobre necesidades repentinas	Red de apoyo a la gestión de información sobre necesidades repentinas
Recopilación de datos mediante dispositivos móviles	Secretaría de la Federación Internacional, Cruz Roja Española, Media Luna Roja Árabe Siria
Sistemas cognitivos informáticos e inteligencia artificial	Cruz Roja Noruega, Cruz Roja Australiana; Iniciativa 510 de la Cruz Roja Neerlandesa
Asistencia mediante dinero en efectivo y apoyo a la gestión de la información	Secretaría de la Federación Internacional, Cruz Roja Americana; Cruz Roja Británica; Media Luna Turca; Cruz Roja de Kenia; Iniciativa 510 de la Cruz Roja Neerlandesa
Evaluación de los riesgos digitales (perfiles de riesgo comunitario) y análisis predictivo de la incidencia (apoyo a la alerta temprana, acción temprana)	Iniciativa 510 de la Cruz Roja Neerlandesa
Establecimiento del grupo sobre datos, responsabilidad en materia de datos, análisis crítico de datos, concepción centrada en las personas	Secretaría de la Federación Internacional, Iniciativa 510 de la Cruz Roja Neerlandesa
Evaluación del estado de disponibilidad de los datos	Cruz Roja Americana; Iniciativa 510 de la Cruz Roja Neerlandesa
Evaluación de la transformación digital y marco de madurez digital	Iniciativa 510 de la Cruz Roja Neerlandesa
Productos y servicios digitales, ampliación	Cruz Roja Australiana, Cruz Roja de Kenia, Cruz Roja Noruega, Iniciativa 510 de la Cruz Roja Neerlandesa
Concepción de servicios	Cruz Roja Británica, Cruz Roja Australiana, Cruz Roja Americana, Cruz Roja Neerlandesa, Cruz Roja Suiza, Cruz Roja Danesa
Innovación e investigación	Secretaría de la Federación Internacional, Cruz Roja Danesa, Cruz Roja Americana; Cruz Roja Noruega, Cruz Roja Británica, Iniciativa 510 de la Cruz Roja Neerlandesa
Realidad virtual e inteligencia artificial	CICR, Iniciativa 510 de la Cruz Roja Neerlandesa, Cruz Roja de la República de Corea

Capacidad	Sociedad Nacional
Digitalización basada patrones	Cruz Roja Suiza
Coordinación operativa de servicios de ambulancias	Cruz Roja Alemana, Cruz Roja Francesa, Magen David Adom, Cruz Roja Mexicana

## Anexo 2: Principios de configuración y consecuencias

La lista que figura a continuación emana de los seminarios prácticos llevados a cabo durante el proceso de consulta y proporciona orientación general para el grupo de estímulo. La elaboración de esta lista sigue en curso y seguirá perfeccionándose.

Principio fundamental	Principio	Consecuencias
Humanidad	Concepción centrada en las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepción de los servicios digitales con la participación de los usuarios, no para ellos. El enfoque centrado en las personas deberá ser la norma en la concepción de todos los programas y servicios, e, idealmente, debería aplicarse desde la perspectiva de los usuarios en todos los servicios humanitarios, reconociendo que los usuarios (ya sean miembros de la comunidad, voluntarios, personal de las Sociedades Nacionales o asociados) tienen diversas necesidades y funciones que desempeñar.</li> <li>• Los nuevos sistemas deben aportar valor añadido a la mayor cantidad de personas posible y ser fáciles de utilizar (por ejemplo, cuadros de mando analíticos accesibles a múltiples niveles).</li> <li>• Nuestros productos y servicios serán tan intuitivos, útiles, comprensibles, íntegros y sencillos como sea posible. Haremos uso de la creatividad para elaborar soluciones sofisticadas y centradas en un objetivo específico. Nuestros servicios están concebidos para ofrecer soluciones aparentemente sencillas que permitan resolver problemas complejos.</li> </ul>

Principio fundamental	Principio	Consecuencias
Imparcialidad	Apertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Federación Internacional adquiere un compromiso explícito y público con la aplicación del principio de código abierto. Las soluciones de código abierto promueven las soluciones adaptables mediante una menor dependencia de los proveedores. La elaboración interna de programas informáticos, los dispositivos móviles y las interfaces de programación de aplicaciones son soluciones de código abierto con normas de accesibilidad y bien documentadas que los miembros y la Federación Internacional deberán aprender y reutilizar.</li> <li>• Se concertarán esfuerzos con los principales asociados en materia de soluciones de código abierto/datos abiertos para fomentar el servicio voluntario digital.</li> <li>• Conformidad con las normas y definiciones externas establecidas respecto de los principios digitales relacionados no solo con la tecnología de código abierto sino también con las organizaciones abiertas (por ejemplo, <a href="https://digitalprinciples.org">https://digitalprinciples.org</a>, <a href="https://theopenorganization.org/definition/">https://theopenorganization.org/definition/</a>).</li> </ul>

Principio fundamental	Principio	Consecuencias
Neutralidad	Interoperabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los servicios digitales tendrán una finalidad útil y claramente definida que marcará la diferencia para los miembros del personal y los beneficiarios. Elaboramos herramientas especializadas capaces de realizar adecuadamente una función concreta, en lugar de sistemas complejos que cumplen múltiples funciones, pero no son eficientes. Garantizaremos la interoperabilidad de los sistemas- desde las estructuras de datos y las normas sobre las interfaces de programación de aplicaciones hasta la facilidad de utilización y la concepción.</li> <li>• La interoperabilidad y la modularidad tienen por objeto brindar apoyo a los casos de utilización múltiple. Esto tiene consecuencias especialmente para recopilación de datos, que actualmente se guía por el principio de recoger el mínimo de datos necesario para el proyecto en curso. Ello puede reducir las posibilidades para otros casos de utilización.</li> <li>• Los sistemas y procesos concebidos para poder interactuar facilitan considerablemente la recopilación, la comunicación, la compilación y el análisis de los datos.</li> <li>• Cuando se haya acordado la responsabilidad y gestión compartidas de un servicio o plataforma colectivas, se deberá adaptar la concepción de ese servicio o plataforma teniendo en cuenta sus necesidades y capacidades.</li> <li>• Los principios de cooperación de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja se deben adaptar para tener en cuenta el alcance mundial de las empresas tecnológicas, pero también para reconocer la dispersión mundial de las comunidades de la diáspora, que, en última instancia, podrían tener vínculos con múltiples Sociedades Nacionales.</li> </ul>
Independencia	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en marcha de un marco común de evaluación de riesgos en toda la red que garantice que se tengan en cuenta los riesgos relacionados con las operaciones y la inversión y que el riesgo asumido no supere la tolerancia al riesgo de la organización.</li> <li>• Será necesario someter las soluciones planteadas a una evaluación del riesgo para determinar su confidencialidad, integridad, disponibilidad e incidencia a nivel normativo e incorporar controles para mitigar los riesgos.</li> <li>• Acuerdo explícito con las Sociedades Nacionales y los asociados sobre el principio de protección de datos.</li> </ul>

Principio fundamental	Principio	Consecuencias
Servicio voluntario	Prioridad a la movilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasar de un modelo informático empresarial a un mercado emergente, una organización que concede prioridad a la movilidad.</li> </ul>
Universal	Resiliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar y satisfacer las expectativas a todos los niveles, a saber, beneficiarios, voluntarios, donantes, Sociedades Nacionales equiparando la interacción a la participación comunitaria.</li> </ul>
Unidad	Inclusivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los modelos operativos comunes conjugados con las evaluaciones de las necesidades facilitarán soluciones adaptadas a las Sociedades Nacionales que tengan en cuenta las capacidades y prácticas internas. Se concederá prioridad a las Sociedades Nacionales que tengan los niveles más bajos de madurez digital. Además, es necesario fomentar modelos de colaboración basados en soluciones de código abierto, la interoperabilidad y la orientación para que los trabajadores humanitarios locales puedan crear soluciones locales vinculadas mediante los datos transmitidos y los hilos digitales.</li> <li>• La falta de acceso y conectividad repercute negativamente en la labor de la red destinada a las personas más vulnerables, y sería conveniente cartografiar la conectividad existente en cada país. La disponibilidad de un mapa de la conectividad ayudaría a la Federación Internacional a ejercer presión para obtener financiación.</li> <li>• Traducción a cuatro idiomas como norma (utilizando sistemas cognitivos informáticos a través de los asociados, servicios de traducción, o aprovechando la red mundial de voluntarios.)</li> <li>• Establecimiento de normas mínimas de accesibilidad (por ejemplo, anchura de banda, navegador, sistema operativo).</li> </ul>

Principio fundamental	Principio	Consecuencias
Otros principios	Ágil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modular, iterativo para ampliar los programas con medios digitales que sirvan como mecanismos y no sean simplemente “complementos”. Flexibilidad en la gestión de adquisiciones y proyectos para permitir la rápida elaboración de prototipos e iteración.</li> <li>• Adaptación de la cultura de modo que la eficacia sea el principal criterio para considerar las inversiones en tecnología digital, que se evaluará en toda la red para determinar las herramientas que se utilizan en otros lugares y las oportunidades para intensificar la comunicación en las Sociedades Nacionales y en la Federación Internacional.</li> </ul>
	Colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los acuerdos mundiales sobre movilización de recursos para atender las necesidades digitales y financieras.</li> <li>• Aumento de las capacidades del Movimiento mediante la concertación de asociaciones en materia de servicios digitales.</li> </ul>
	Innovador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos medios de obtener financiación y asociaciones intersectoriales para los servicios digitales. Reformulación de la Alianza para la inversión en las Sociedades Nacionales para dotarla de una sección digital que permita financiar directamente las necesidades digitales de las Sociedades Nacionales, evitando los gastos generales de la secretaría y centrándose en las necesidades de las Sociedades Nacionales.</li> <li>• Compromiso de explorar e incorporar las últimas tecnologías e impartir formación en la materia con miras a aumentar de eficiencia (por ejemplo, la inteligencia artificial, los sistemas cognitivos informáticos).</li> <li>• Deberá darse gran cabida a las innovaciones digitales que parten de la base y proporcionar una plataforma para dar a conocer estas innovaciones y permitir que otros las aprovechen.</li> <li>• Toda innovación conlleva fracasos. Reducción de los gastos generales burocráticos no solamente para aceptar fracasos en algunas ocasiones sino para alentar a los grupos a que experimenten, fracasen y vuelvan a experimentar.</li> </ul>

Principio fundamental	Principio	Consecuencias
	Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ciclo de vida del producto se tendrá en cuenta durante la concepción y la ejecución, incluidos los costos, el consumo de recursos, la durabilidad, la flexibilidad, y la incidencia en el medio ambiente. Se concederá prioridad a las soluciones sostenibles. Suministraremos productos a escala y no proyectos que fracasan. Garantizaremos la sostenibilidad de la financiación y los recursos para los proyectos que cosechen éxitos. Se trata de un proceso visible y accesible para que los proyectos pasen de la fase experimental a la prestación ininterrumpida de servicios.</li> <li>• A fin de que la transición digital sea sostenible se requiere un compromiso plurianual. Los órganos de dirección y las instituciones de la organización deben reforzar la transformación mediante la preparación del presupuesto, la asignación de recursos y los indicadores clave del desempeño, la colaboración interdisciplinaria interna, y la adopción de conductas de gestión jerárquica favorables. Sin embargo, incluso las Sociedades Nacionales con recursos destinados específicamente a la transformación digital, pueden tardar años en alcanzar un nivel de plena transformación digital. Ello también dependerá de la disponibilidad de personal y prácticas para hacer operativo en cambio digital.</li> <li>• La búsqueda de soluciones a través de múltiples vías requerirá diferentes tipos de asociaciones y una tecnología habilitante. Se logrará una mayor eficacia operativa si es posible forjar relaciones a largo plazo con los asociados locales, voluntarios cualificados, y los núcleos locales de las organizaciones regionales y mundiales.</li> </ul>
	Robusto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las soluciones se concebirán para perdurar y prosperar en los contextos en los que se presta servicio, no solo en los países y las oficinas que han alcanzado la madurez digital. A tal efecto, será necesario sumar la experiencia adquirida en primera línea a la pericia técnica.</li> </ul>

Principio fundamental	Principio	Consecuencias
	Asequible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nos esforzamos por limitar los costos de los insumos y de las operaciones de modo que los beneficios de la transformación digital se puedan compartir en toda la organización.</li> <li>En este sentido, se requerirán tanto productos que estén concebidos teniendo en cuenta las limitaciones del contexto de los usuarios finales como acuerdos sobre la participación progresiva en la financiación de los gastos que aprovechen el alcance y los recursos de la Federación Internacional.</li> </ul>
	Adaptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación en materia de análisis crítico de datos, sensibilización con respecto a la gestión, grupos de trabajo sobre análisis, revisar todos los sistemas de información con fines de presentación de informes.</li> </ul>
	No redundante	<ul style="list-style-type: none"> <li>El establecimiento de una red fiable de asociados que colaboren para obtener conjuntos de datos operativos comunes de gran calidad, granularidad e integralidad será conveniente para subsanar las deficiencias de datos en la red de la Federación Internacional, y también para evitar la duplicación de esfuerzos y el cansancio de los beneficiarios con respecto a la recopilación de datos.</li> <li>Se establecerá un grupo de dirección de servicios digitales de la Federación Internacional (en el que además tal vez participen las Sociedades Nacionales y el CICR) que se encargará de supervisar la plataforma y los proyectos digitales.</li> <li>Se introducirá un nuevo seminario práctico anual sobre servicios digitales con el fin de aportar mayor claridad y fomentar la asunción de responsabilidad distribuida en la elaboración de servicios.</li> </ul>
	Utilizable en diferentes plataformas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso con la adaptabilidad de los servicios sobre la base de la inversión en programas/equipo informático. Normas de adquisición que reflejan este compromiso.</li> </ul>

Principio fundamental	Principio	Consecuencias
	Normalizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario proceder a la investigación, elaboración y aplicación del modelo común de datos en la secretaría de la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales. Ello fomentará la interoperabilidad entre los servicios humanitarios de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, y la presentación de informes de carácter general interno de la Federación Internacional sobre las necesidades y las repercusiones. Este modelo deberá sustentarse en políticas y métodos de ejecución y someterse a una revisión respecto de un nuevo modelo de madurez que trace una representación gráfica de la capacidad técnica y en materia de seguridad.</li> <li>• Si logramos reunir al personal, los voluntarios y los miembros en una base de datos elaborada de conformidad con las normas del sector /de la tecnología de la información, podremos mostrar la magnitud y el alcance de la red y llevar a cabo una movilización digitalmente mediante la mejora de la recopilación, la comunicación, la compilación y el análisis de datos. Sin embargo, para ello se requerirá una base de datos centralizada o un modelo común de datos sin sintaxis común.</li> </ul>
	Automatizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mantenimiento de estos sistemas y datos no es sostenible si se limita únicamente a la introducción manual de datos. La automatización permite trabajar de manera más inteligente y no solo se traduce en eficacia y en coherencia sino también en incentivos (es decir, se obtiene más valor con menos trabajo).</li> </ul>