

**FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE SOCIEDADES  
DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA**

**42ª reunión de la Junta de Gobierno  
Ginebra (Suiza), 9 – 12 de noviembre de 2020**

**Tema 22 del orden del día**

**Proyecto de Estrategia de la Federación Internacional para la transformación digital**

---

Se recomienda lo siguiente:

La Junta de Gobierno,

Propuesta de decisión 1:

*aprueba* la “Estrategia de la Federación Internacional para la transformación digital” (anexo 1) y *recomienda* su aprobación por parte de la Asamblea General en el período de sesiones que tendrá lugar en 2021;

Propuesta alternativa de decisión 2:

*acoge con beneplácito* la versión inicial de la “Estrategia de la Federación Internacional para la transformación digital” (anexo1) y *solicita* al secretario general que se realicen pruebas experimentales ulteriores del modelo con las Sociedades Nacionales y se someta un documento definitivo a la consideración de la Junta de Gobierno, en su siguiente reunión.

---

**Síntesis**

La estrategia digital tiene por objeto fortalecer la pertinencia, la rapidez, la calidad, el alcance, la accesibilidad y la sostenibilidad de los servicios humanitarios mediante el fomento de la capacidad de la red de la Federación Internacional para utilizar el análisis de datos y la tecnología digital. A fin de lograr este objetivo, la estrategia en su conjunto se apoya en los tres **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 materia de interoperabilidad y normas comunes de datos.

Habida cuenta de que para garantizar la transformación digital se requieren medidas claramente definidas, estos elementos habilitadores se apoyan en **dos pilares principales**:

- un **modelo de madurez**, 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;
- 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.

Esta estrategia para la transformación digital concluye presentando los cauces para el cambio, un ambicioso proyecto y un cronograma, así como las limitaciones y los riesgos planteados.

### **Tema planteado**

La brecha digital sigue planteando un importante desafío, pero en prácticamente todos los países, las personas dependen cada vez de los servicios digitales y esperan disponer de una amplia gama esos servicios (por ejemplo, mediante dispositivos móviles) para interactuar con los gobiernos, las empresas, y las organizaciones comunitarias. De acuerdo con la Estrategia 2030, esta revolución se está produciendo ya en el ámbito humanitario y la transformación digital es una de las siete transformaciones que debe emprender la Federación Internacional a fin de prepararse para el próximo decenio.

Según la investigación llevada a cabo, que amplía la información obtenida en las consultas realizadas en relación con la Estrategia 2030, aproximadamente 162 Sociedades Nacionales carecen de una infraestructura informática básica, aplicaciones digitales o sistemas de redes o están tratando de dotarse de esos recursos. Como se enuncia en la Estrategia 2030:

*“Las medidas de transformación apuntarán a la integración y la asimilación de la tecnología, la estructura y la cultura necesarias para el respaldo de la transformación digital a gran escala en condiciones de equidad.”*

### **Solución que se aporta mediante esta decisión, resultado(s) previsto(s), opciones recomendadas**

De ser aprobada por la Junta de Gobierno (Propuesta de decisión 1), la Estrategia de la Federación Internacional para la transformación digital (en lo sucesivo, “la estrategia”, véase el anexo 1), concederá prioridad a la inversión en la transformación digital para mejorar la pertinencia, la rapidez, la calidad, el alcance y la accesibilidad de los servicios humanitarios destinados a las personas necesitadas. Se aspira, asimismo, a que una mayor utilización de servicios digitales y de datos permita mejorar la sostenibilidad del mandato humanitario y de la rendición de cuentas compartida de la organización (rendimiento, aspectos técnicos, sociales, y recursos). No se trata de una estrategia en sí misma sino de una estrategia para afrontar un mundo digital.

Si la Junta de Gobierno recomienda someter el modelo a más pruebas (alternativa 2), la secretaría de la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales colaboradoras organizarán pruebas adicionales para presentar una versión revisada de la estrategia a la Junta de Gobierno en su próxima reunión.

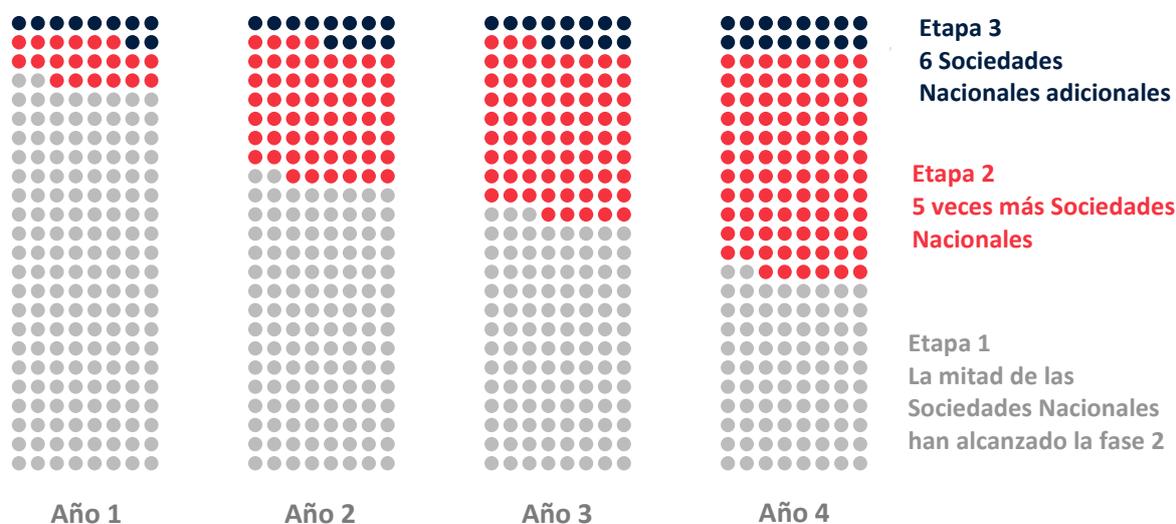
Se aspira a que, una vez que la Junta de Gobierno apruebe definitivamente la estrategia (optando por cualquiera de las dos alternativas), el cincuenta por ciento (50%) de los miembros superen por lo menos una etapa (del modelo de madurez descrito en la estrategia) en el plazo de cuatro años. De acuerdo con este modelo, la transformación digital comprende las tres etapas

que se indican a continuación.

- **Fase 1:** establecimiento de las bases para implantar la infraestructura básica de tecnología de la información, aplicaciones digitales y sistemas de redes.
- **Fase 2:** fomento de la eficacia de los servicios humanitarios mediante el análisis crítico de datos y grupos multidisciplinarios que proporcionan datos relativos a perspectivas y análisis.
- **Fase 3:** fomento de nuevas modalidades digitales para atender rápidamente las necesidades humanitarias, optimizando la adopción de decisiones basadas en datos y las herramientas centradas en el usuario.

Además de las 162 Sociedades Nacionales antes mencionadas, 20 Sociedades Nacionales han alcanzado la Etapa 2, y 10 Sociedades Nacionales la Etapa 3. Existen, pues, dos conglomerados de Sociedades Nacionales en función de sus capacidades digitales, es decir, las que se hallan en las fases iniciales del proceso de digitalización y las que llevan ya varios años fortaleciendo capacidades sofisticadas.

### Progreso alcanzado por las Sociedades Nacionales en 4 años



Este progreso permitirá modernizar los servicios humanitarios de las Sociedades Nacionales y fomentar la autonomía de millones de voluntarios de las Sociedades Nacionales y de los miembros de las comunidades con herramientas digitales de evaluación y de prestación de servicios.

A fin de lograr el modelo de madurez mencionado y apoyar las iniciativas digitales colectivas emprendidas en la red de la Federación Internacional, se establecerá un grupo de estímulo de la transformación, integrado personal de la secretaría, personal cedido por las Sociedades Nacionales y personal aportado por asociados del sector privado o académico, que trabajará en una modalidad de dirección al objeto de:

- perfeccionar y gestionar el modelo de madurez;
- brindar asesoramiento y apoyo para la concepción y el desarrollo de servicios digitales de gran repercusión;
- elaborar un mecanismo de financiación y gestionar el desempeño;
- gestionar el cambio cultural, la mentoría, la investigación, las comunicaciones y la coordinación.

Este grupo de estímulo de la transformación contará con el apoyo de redes de competencias específicas. El grupo de estímulo de la transformación y las redes de competencias también elaborarán conjuntamente un modelo de inversión compartida para apoyar la inversión en capacidades digitales en toda la red. (En la estrategia, estos elementos se denominan el segundo pilar y el modelo de organización).

### **Investigación, consultas y análisis realizados**

La Estrategia se basa en una consulta realizada durante 12 semanas con la participaron de tres grupos de trabajo 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. Además, se organizó una serie de eventos digitales en los cuatro idiomas oficiales, que contaron con la participación de aproximadamente 75 Sociedades Nacionales y más de 200 personas.

### **Consecuencias con respecto a los recursos**

La estrategia complementará las propias inversiones y recursos de las Sociedades Nacionales mediante un modelo que aúna la financiación de las Sociedades Nacionales y los asociados para inversiones de gran incidencia, promueve la concesión de licencias a nivel mundial y tiene por objeto la recuperación de los costos mediante servicios de valor añadido para las operaciones y los programas.

### **Eventuales riesgos para la Federación Internacional**

- 1) **Riesgos y costos de la inacción** – Es necesario acelerar la transformación digital para que nuestros servicios sigan siendo pertinentes y estén actualizados, como se afirma en la Estrategia 2030. De lo contrario, pondremos en riesgo nuestra capacidad para prestar servicios a las personas necesitadas y mantener el apoyo de los donantes.
- 2) **Superación de los desafíos relacionados con la ejecución** – La transformación tecnológica conlleva riesgos en lo que atañe a la marca distintiva, el proceso y las personas. La ejecución requerirá una actitud diligente tanto por parte de las Sociedades Nacionales como del grupo de estímulo de la transformación en lo que respecta a la gestión y la mitigación de riesgos.

### **Puesta en práctica, supervisión y modalidades de seguimiento del progreso alcanzado e información destinada a la Junta de Gobierno**

A fin de impulsar y supervisar los progresos, el grupo de estímulo de la transformación perfeccionará el modelo de madurez y ayudará a las Sociedades Nacionales a realizar sus propias autoevaluaciones. El grupo de estímulo de la transformación y las redes de competencias ayudarán a las Sociedades Nacionales a planificar y llevar a cabo la

transformación conforme al modelo para ampliar las capacidades digitales en apoyo de los servicios humanitarios de las Sociedades Nacionales. Se pedirá a las Sociedades Nacionales que informen anualmente sobre los progresos alcanzados en el modelo de madurez, que se comunicarán a la Junta de Gobierno con el examen de la secretaría en futuras reuniones de la Junta de Gobierno.

### **Relación con decisiones anteriores y políticas existentes de los órganos de gobierno**

En su reunión de julio de 2020, la Junta de Gobierno acogió con beneplácito el plan estratégico de la secretaría de la Federación Internacional - Programa para la renovación - y aprobó las prioridades estratégicas y el enfoque habilitador basado en la Estrategia 2030. El elemento habilitador 1 refleja las transformaciones y cambios necesarios para alcanzar las cinco prioridades estratégicas de la secretaría de la Federación Internacional, incluida la transformación digital.

### **Relación con los objetivos estratégicos**

Sobre la base de la Estrategia 2030, la presente estrategia promueve tanto el compromiso digital (firmado por la Federación Internacional, el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y las Sociedades Nacionales) como la Resolución 4 sobre el “Restablecimiento del contacto entre familiares en un marco de respeto de la privacidad, incluso en materia de protección de los datos personales”, aprobada en la XXXIII Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, celebrada en diciembre de 2019. Además, esta estrategia contribuye a uno de los dos pilares fundamentales del Fortalecimiento de la coordinación y la cooperación en el Movimiento en su versión 2.0, aprobado en el Consejo de Delegados de 2019. La Asamblea General también aprobó el Plan y presupuesto para 2020-2021, que incluye la transformación digital para ayudar a las Sociedades Nacionales a interactuar, participar, colaborar, gestionar el riesgo digital y aprovechar las oportunidades mediante el uso de soluciones digitales y de datos con el apoyo de las asociaciones y de una mayor colaboración.



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

Versión 2, fecha: 8 de octubre de 2020

# Índice

Índice .....	7
1. Definiciones .....	8
2. Introducción .....	11
3. Ámbito de aplicación .....	11
4. Metodología .....	12
5. Síntesis .....	13
6. Hallazgos de la investigación .....	18
7. Pilares estratégicos .....	22
8. Cauces para el cambio .....	33
9. Un ambicioso proyecto para las Sociedades Nacionales .....	38
10. Gestión de riesgos institucionales y de ejecución .....	40
Anexos .....	42

# 1. 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.
- **Tecnología 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.



## 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>1</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 siguiente definición<sup>2</sup>:

La transformación digital constituye un giro disruptivo o gradual que permite a la Federación Internacional buscar nuevas formas de asistencia humanitaria mediante la transformación de las prácticas actuales y el establecimiento de nuevos servicios humanitarios digitales. La utilización del análisis de datos y la tecnología digital – por parte de profesionales competentes, al servicio de las personas necesitadas, y el manejo responsable de los datos – pueden mejorar la pertinencia, la rapidez, la calidad, el alcance, la accesibilidad, la resiliencia y la sostenibilidad de los servicios prestados por 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 de la Federación Internacional 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 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, el alcance 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

---

<sup>1</sup> <https://definitionofdigital.com/>

<sup>2</sup> Esta definición se basa en un trabajo de investigación sobre la transformación digital, en el que se examinaron 36 fuentes bibliográficas sobre la transformación digital, llevado a cabo en 2020 por la Universidad Tecnológica de Delft en colaboración con la Cruz Roja Neerlandesa. El trabajo de investigación puede consultarse en este [enlace](#).

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 bien un recorrido 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 digital, propuestas tanto por la Federación Internacional como 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 una estrategia digital en sí misma, sino más bien **una estrategia que se adecúa a un mundo digital**. El recorrido es largo e interminable, siempre será necesario explorar nuevas innovaciones. Buena parte de la presente estrategia digital se fija a un horizonte temporal de tres a cinco años, pero la Federación Internacional también deberá asegurarse de dejar abiertas las opciones para otras soluciones de servicios digitales, que tal vez sean más radicales, a medida que evolucionen la tecnología y nuestro deseo de introducir un cambio institucional.

## 4. Metodología

La Estrategia se basa en una consulta realizada durante 12 semanas que incluyó grupos de trabajo<sup>3</sup> y seminarios prácticos<sup>4</sup> en los que participaron tres grupos 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 amplias entrevistas a dirigentes de siete Sociedades Nacionales de todas las regiones. Además, se organizó una serie de eventos digitales<sup>5</sup> en los cuatro idiomas oficiales y en dos husos horarios, que contaron con la participación de aproximadamente 75 Sociedades Nacionales.

En la síntesis que figura a continuación se indican los tres elementos habilitadores que constituyen el núcleo de esta estrategia digital: las personas, el intercambio de capacidades y la interoperabilidad. En las consultas celebradas con las partes interesadas se destacó el carácter prioritario de estos elementos habilitadores. Afin de promover estos elementos habilitadores en toda la red, la estrategia digital establece dos pilares, a saber, un modelo de madurez y un modelo de organización.

En la síntesis se hace referencia a los tres elementos habilitadores y los dos pilares y en el punto 7 se ofrecen más detalles al respecto. A su vez, en el punto 8 se señalan los cauces para el cambio, en el punto 9 se esboza un ambicioso proyecto y un cronograma, y en el punto 10 se abordan las limitaciones y los riesgos planteados.

---

<sup>3</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>4</sup> En los talleres se profundizó en la planificación técnica y financiera de la estrategia.

<sup>5</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.

## 5. Síntesis

Como se indica en la introducción y en los párrafos sobre el ámbito de aplicación de la transformación digital, la presente estrategia digital tiene por objeto fortalecer la pertinencia, la rapidez, la calidad, el alcance, la accesibilidad y la sostenibilidad de los servicios humanitarios mediante el fomento de la capacidad de la red de la Federación Internacional para utilizar el análisis de datos y la tecnología digital.

A fin de lograr este objetivo, la estrategia en su conjunto se apoya en los tres **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 materia de interoperabilidad y normas comunes de datos.

Dado que para garantizar la transformación digital se requieren medidas claramente definidas, estos elementos habilitadores se apoyan en **dos pilares principales**:

- un **modelo de madurez**, 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 (punto 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”) (punto 7.2).

Esta estrategia para la transformación digital concluye presentando los cauces para el cambio (punto 8), un ambicioso proyecto y un cronograma (punto 9), así como las limitaciones y los riesgos planteados (punto 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 tiene tanto que ver con las personas y la cultura como con el aprovechamiento de los datos y la tecnología.** La estrategia para la transformación digital alienta a la Federación Internacional a que aproveche la tecnología moderna, pero hace hincapié en que ello no puede lograrse sin superar el aspecto más difícil de la transformación, es decir, el cambio de paradigma necesario 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 basada en los datos y de análisis de las necesidades de información, adaptada y aplicable a los diferentes departamentos y ámbitos de servicio. La seguridad de la información debe integrarse en esta adopción de decisiones basada en los datos como elemento central de la protección humanitaria, garantizando el cumplimiento del principio de no hacer daño.

La gestión de los voluntarios también es una esfera en la que se requieren grandes cambios puesto que la tecnología ofrece mayores posibilidades de interactuar a distancia, lo que modifica radicalmente la modalidad de participación de los voluntarios, y puede atraer significativamente a nuevos voluntarios con datos específicos

y capacidades digitales.

## Intercambio de capacidades y conocimientos

Existe una cultura muy arraigada de ayuda mutua dentro de la red, 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, y 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 presente estrategia aprovecha la amplia gama de capacidades de las que ya disponen 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 necesario para ello es un modelo de organización que incentiva la creación de capacidad a través de redes de competencias. A su vez, esa capacidad se pone a disposición de aquellos que aspiran a impulsar la transformación digital en sus Sociedades Nacionales, pero carecen de las capacidades para hacerlo. El establecimiento de este mecanismo será un importante paso inicial hacia la aplicación de la estrategia.

## Interoperabilidad y normas comunes relativas a los datos

**La presente estrategia tiene por objeto 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 contribuir a una coordinación eficiente y eficaz. A tal efecto, será necesario adoptar medidas para generar datos oportunos, fiables, granulares y accesibles a todos los niveles.

Hoy en día, apenas existe una interoperabilidad entre los sistemas. En cambio, en las Sociedades Nacionales prevalece una mentalidad de "hágalo usted mismo", que obedece, en parte, a la falta de contrataciones conjuntas de servicios digitales. En muchas Sociedades Nacionales sólidamente financiadas, las dependencias institucionales operan únicamente en un contexto nacional, recibiendo servicios de proveedores de servicios nacionales. En las Sociedades Nacionales con menos financiación, que dependen del apoyo internacional, hay mayor cabida para una oferta mundial. Ello se debe, en parte, a su inclusión en los paquetes de financiación y, en parte, a que las Sociedades Nacionales no tienen capacidad propia para adquirir o gestionar capacidades digitales internamente.

## Pilares estratégicos

Con el fin de poner en funcionamiento los tres elementos habilitadores (personas, intercambio de capacidades y conocimientos, interoperabilidad), la presente estrategia se apoya en dos pilares principales: un modelo de madurez (punto 7.1) y un modelo de organización (punto 7.2).

### Primer pilar: modelo de madurez

Breve descripción del modelo de madurez

**La estrategia resume los diferentes niveles de capacidades digitales de los diversos grupos de usuarios mediante un modelo de madurez dividido en tres fases que establece directrices y proporciona una base para evaluar el progreso realizado.**

En resumen, en la **fase 1** se sientan las bases – los órganos de dirección formulan una visión de alto nivel sobre los datos y los medios digitales; se inicia la formación de un grupo multidisciplinario sobre medios digitales. En el plano tecnológico, se hace hincapié en implantar la infraestructura de la tecnología de la información, las

aplicaciones digitales y los sistemas de red disponibles.

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 prestación de asistencia humanitaria habilitadas por las herramientas digitales para reaccionar rápidamente 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 basará en los datos, y la organización tendrá una infraestructura de tecnología de la información completamente flexible y ampliable para elaborar nuevas herramientas conforme a un proceso de concepción centrado en las personas.

Se calcula que, de las 192 Sociedades Nacionales, aproximadamente 162 se hallan en la primera fase, 20 Sociedades Nacionales han alcanzado la segunda fase, y 10 Sociedades Nacionales se sitúan en la tercera fase. Esta distribución muestra, por un lado, la magnitud de la brecha digital que hay que superar y, por otro, que la red posee la fortaleza y la capacidad necesarias para alcanzar las fases 2 y 3.

La secretaría de la Federación Internacional predicará con el ejemplo y realizará una autoevaluación de su grado de madurez digital en Ginebra y en todas las oficinas de la Federación Internacional.

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. Ello alentará a los dirigentes de las Sociedades Nacionales a asumir la plena responsabilidad de su propio recorrido por las fases del modelo de madurez. Ello implicará la adopción de decisiones difíciles para garantizar la jerarquización de las prioridades. Se les alentará a que configuren un grupo de estímulo que brinde apoyo, supervise el progreso alcanzado y actúe como agente de cambio de su respectiva Sociedad Nacional, fomentando una integración cultural del modelo de madurez, así como su aplicación. Las Sociedades Nacionales podrán aprovechar, según proceda, las capacidades de las redes de competencias y los servicios mundiales de la red de la Federación Internacional para pasar a la siguiente fase del modelo de madurez.

## Segundo pilar: modelo de organización

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

Grupo de estímulo de la transformación

Se establecerá una nueva entidad institucional, compuesta por 30 equivalentes 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 se seleccionarán cuidadosamente y desempeñarán una función importante, en particular la presentación de informes, al objeto 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.

Dadas las dificultades de asequibilidad y la escasez de recursos, el grupo de estímulo se dotará de personal principalmente mediante traslados y préstamos de personal cuidadosamente seleccionado para llevar a cabo estas actividades fundamentales.

Debemos conceder prioridad a esta transformación respecto de algunas iniciativas ya existentes a fin de centrar en ella la atención necesaria. En los casos en que 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

La introducción 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 responsable de la transformación digital, que establecerá la coordinación entre la Federación Internacional el nivel mundial (Federación Internacional) y el nivel local (Sociedades Nacionales). A nivel mundial, el responsable de la transformación digital trabajará en las distintas divisiones de la secretaría de la Federación Internacional, bajo la supervisión directa de la subsecretaria general encargada de la División de Relaciones Mundiales, Diplomacia Humanitaria y Digitalización y bajo la supervisión indirecta de los otros dos subsecretarios generales encargados 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 respectivamente. Ello permitirá mantener un enfoque holístico, particularmente en el trabajo realizado en colaboración con la división de operaciones y las Sociedades Nacionales. El responsable de la transformación digital dirigirá, a su vez, el grupo de estímulo disperso entre las funciones clave de la secretaría de la Federación Internacional en Ginebra y las distintas regiones, colaborará con las redes de competencias de la Federación Internacional y los asociados del sector privado e incentivará y promoverá la transformación a todos los niveles. El responsable de la transformación digital dará ejemplo mediante la integración de los datos y los medios digitales en el proceso de adopción de decisiones del propio grupo. Si bien el grupo de estímulo estará en condiciones de brindar apoyo directo a las Sociedades Nacionales en lo que respecta a su transformación digital, se espera que las Sociedades Nacionales asuman la responsabilidad del proceso de transformación digital a nivel nacional.

#### Un modelo de inversión compartida

A fin de financiar las redes de competencias y otras inversiones conjuntas en el proceso de transformación digital de la Federación Internacional, es necesario contar con modelos de recuperación efectiva de costos y modelos de inversión compartida. El enfoque de liderazgo compartido 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. Esto atañe a los acuerdos mundiales de concesión de licencias para ayudar a las Sociedades Nacionales a desarrollar sus servicios y capacidades digitales.

## Cauces para el cambio

Los dos pilares estratégicos de la presente estrategia requieren la adopción de medidas concretas para garantizar la mayor incidencia positiva posible en los servicios humanitarios tras su digitalización. Por lo tanto, en el punto 8 de la presente estrategia se ofrece información más detallada sobre los siguientes cauces para el cambio:

- a fin de **justificar el cambio**, la concepción centrada en las personas deberá incorporarse en la prestación de servicios y favorecer un cambio de comportamiento en la manera en que el personal, los voluntarios y las comunidades expuestas a riesgos se relacionan con los datos y los medios digitales;

- a fin de beneficiarse de una mayor prestación de servicios y de una reducción de los costos, **será necesaria una armonización entre la secretaría y las Sociedades Nacionales;**
- es preciso dar prioridad a **la innovación digital de los servicios humanitarios de primera línea;**
- es necesario ofrecer mejores oportunidades para la concertación **de asociaciones con el sector privado;**
- es necesario crear nuevas oportunidades para que los grupos de operaciones utilicen los datos en apoyo de la adopción de decisiones, mediante la puesta en marcha de un **programa de trabajo sobre datos y análisis;**
- si bien la estrategia digital destaca la importancia de las personas y su cultura de utilización de datos y medios digitales, **cabe reconocer que es sumamente necesario utilizar la tecnología apropiada.**

## Medición de los éxitos y logro de aspiraciones

Existen dos conglomerados principales de capacidades digitales en las Sociedades Nacionales, a saber, los 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 los que llevan varios años fortaleciendo las capacidades. Esto abarca los servicios web avanzados, el análisis de datos y la inteligencia institucional, así como el reconocimiento facial, la realidad virtual y la inteligencia artificial.

**La presente estrategia (véase el punto 9) aspira a garantizar que aproximadamente el cincuenta por ciento (50%) de las Sociedades Nacionales que se hallan en la fase 1 pasen a la fase 2, y 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. Este objetivo es 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%), pasando de 162 a 85. Además, se pretende multiplicar aproximadamente por 5 la cantidad de Sociedades Nacionales que se hallan en la fase 2, de modo que pasen de 20 a 94 Sociedades Nacionales. Esto implicaría que la mayoría de las Sociedades Nacionales habrían superado la fase 1 y se habrían situado en la fase 2. El grupo avanzado de Sociedades Nacionales (fase 3) habría pasado de 10 a 16, lo que fortalecería aún más las capacidades de vanguardia como un factor de diferenciación en la competencia por la obtención de financiación de los donantes.

### Progreso alcanzado por las Sociedades Nacionales en 4 años

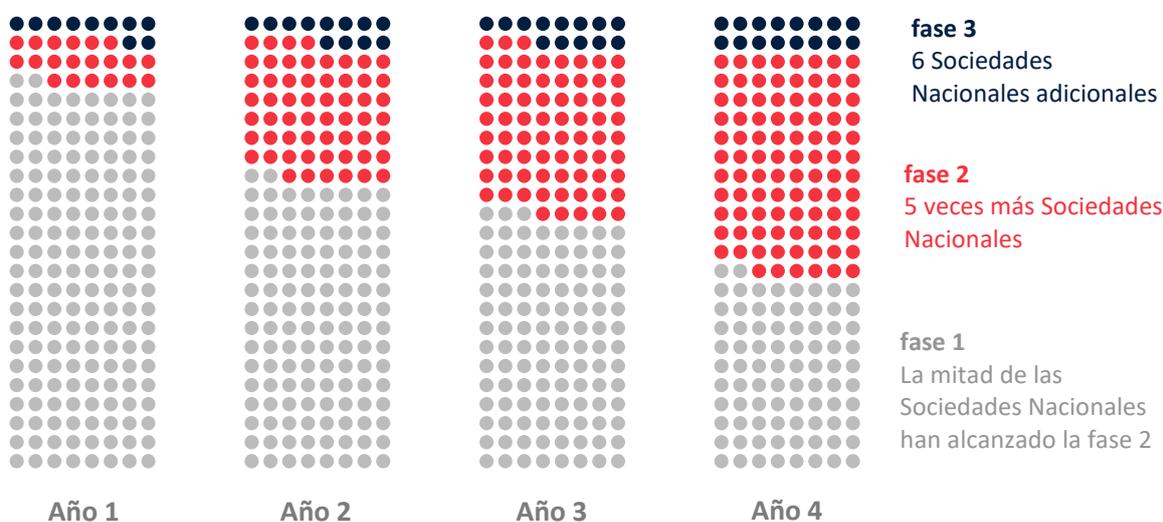


Figura 1: Aspiraciones en materia de transformación digital

## Riesgos y limitaciones

“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)

- la gestión de riesgos.

En la sección 10 de la presente estrategia se describe la manera de gestionar los riesgos y las limitaciones, entre otros:

- el costo de la inacción;
- la superación de los desafíos;

Tras la presentación de los elementos propicios y los pilares de la transformación digital a la que aspira la Federación Internacional, en el resto del presente documento se ofrece información más detallada sobre la estrategia. En primer lugar, en el punto 6 se exponen los principales hallazgos de la investigación llevada a cabo con los tres grupos de partes interesadas (Sociedades Nacionales, secretaría y asociados del sector privado). En segundo lugar, en el punto 7 se examinan a fondo los pilares estratégicos: el modelo de madurez (punto 7.1) y el modelo de organización (punto 7.2). Por último, el documento concluye con los cauces para el cambio (punto 8), las aspiraciones (punto 9) y las limitaciones (punto 10).

## 6. Hallazgos de la investigación

En ese punto se exponen los hallazgos del análisis de un marco de 86 hipótesis aplicadas en tres grupos de trabajo, además de siete entrevistas realizadas a dirigentes de las Sociedades Nacionales, validadas y corroboradas mediante la celebración de una serie de consultas a los miembros, en las que participaron 75 Sociedades Nacionales. En el marco de hipótesis se examinó el contexto situacional, el poder 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 han servido de base fundamental para la presente estrategia 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 tanto que ver con las personas y la cultura como con aprovechamiento de los datos y la tecnología. Reconocemos que el desafío más difícil de superar es el cambio de paradigma necesario para impulsar y mantener un cambio de comportamiento, lo cual se ve obstaculizado por el carácter distribuido de la Federación Internacional, así como por la gran diferencia de niveles de capacidades digitales existente entre las Sociedades Nacionales y dentro de ellas.

La importancia de las personas y su cultura de utilización 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 nuestra consulta se desprende que, en algunos contextos locales, las herramientas digitales se equiparan al “ocio” y no se reconocen sus beneficios a nivel profesional. Es preciso adaptar la cultura en toda la red de modo que la eficacia sea el principal criterio para considerar las inversiones en tecnología digital, que se evaluará para determinar las herramientas que se utilizan en otros lugares de la red y las oportunidades para intensificar la comunicación en las Sociedades Nacionales y en la Federación Internacional. Además, las consultas pusieron de relieve que la aplicación de las normas relativas a los datos y los medios digitales debe ir acompañada de una gestión diligente de las aptitudes interpersonales, ya que, en definitiva, no se trata de hacer énfasis en las herramientas que se incorporan sino en la manera en que las personas interactúan con ellas.

## Establecimiento de normas para la prestación de asistencia humanitaria

La rapidez de los datos y la innovación de la tecnología digital aumenta las expectativas respecto de la interacción con los voluntarios, las comunidades y las organizaciones asociadas dada la facilidad de utilización que la transformación digital aporta a otras esferas de la sociedad. Al mismo tiempo, la transformación digital ofrece a la Federación Internacional la oportunidad de establecer una norma para la prestación digital de asistencia humanitaria. Esta transformación permite optimizar los procesos y los servicios **al fomentar una transformación más rápida de la información en conocimientos**. Esta conjunción puede influir positivamente en la adopción de decisiones y en la transparencia del cumplimiento de los principios fundamentales.

Además, el alcance mundial y a menudo nacional de la labor de la Federación Internacional y la capacidad para intervenir y generar información a una escala sin parangón entre los agentes humanitarios brinda a la Federación Internacional una oportunidad para convertirse en **una fuente de producción de datos cada vez más fiable**, lo que entrañará un importante papel para los voluntarios en la recopilación y el análisis de datos. Una prestación más rápida y eficaz de la asistencia humanitaria también ofrece una ventaja competitiva ya que permite fomentar nuestra influencia y respaldar la posición de las Sociedades Nacionales ante los gobiernos y las organizaciones intergubernamentales como las Naciones Unidas. Con una mejor información a mano, 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 debería estar impulsada por un **proceso guiado, basado en las necesidades**, que atienda las solicitudes de las Sociedades Nacionales respecto de las intervenciones y necesidades humanitarias y operativas. La red distribuida de la Federación Internacional proporciona un amplio recurso de experiencia, formación y apoyo que se puede aprovechar mediante un mejor modelo de **intercambio entre pares** y una mayor colaboración entre las Sociedades Nacionales. Es necesario fortalecer la financiación sostenible de ese intercambio de capacidades entre las Sociedades Nacionales. Entre los ejemplos de redes de homólogos y plataformas de coordinación que están ya en marcha cabe citar:

- redes de comunicaciones;
- la red de apoyo a la gestión de información sobre necesidades repentinas;
- el grupo de trabajo de la Federación Internacional sobre la recopilación de datos mediante dispositivos móviles;
- el grupo de trabajo sobre la asistencia mediante dinero en efectivo y apoyo a la gestión de la información;
- el grupo de consejeros oficiosos sobre innovación;
- la red de planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes;
- redes de homólogos basadas en elementos lingüísticos comunes, como en el caso de la Región de Medio Oriente y el Norte de África (MENA).

“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)

Pese al firme empeño en fortalecer y

compartir las capacidades digitales, siguen presentándose **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 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>6</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 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.

#### 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.

---

<sup>6</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.

## 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 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

“La asociación o las asociaciones deben ser más sostenibles. No deben reducirse a “pedir algo”. Todos deben beneficiarse de alguna manera de la relación”. (Respuesta de la consulta realizada a los asociados)

programas 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>7</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 como Microsoft 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 infrautilización 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 sinfín de soluciones. En consecuencia,

<sup>7</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.

existe poca 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 del Movimiento 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.

## 7. Pilares estratégicos

Con el fin de impulsar la transformación digital en toda la red, en la presente estrategia se establecen dos pilares 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 (punto 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 (punto 7.2).

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

### 7.1 El modelo de madurez

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 de los servicios digitales proporciona esta orientación, 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. 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 modelo 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.

### Organización del modelo de madurez

Sobre la base de las perspectivas ofrecidas por la iniciativa para superar la brecha digital y el examen del estado de la tecnología de la información y la comunicación y de los marcos de evaluación ya existentes en la red, el modelo de madurez define un medio de medir e impulsar el uso de datos y la digitalización en las Sociedades Nacionales en tres fases. Cada fase concierne a tres esferas respectivamente (las personas, los procesos y la tecnología), y cada una de esas esferas se divide en temas específicos. 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 “las personas” abarca las aptitudes de dirección y la cultura, los recursos humanos y el análisis crítico de datos, en particular la concienciación sobre la seguridad de la información. La esfera de la “tecnología” trata de los datos y los medios digitales. Este modelo muestra que la digitalización **concierna tanto a las personas y a la cultura como al aprovechamiento de los datos y la tecnología.**

El modelo de madurez es una herramienta de **autoevaluación** que ayuda a las Sociedades Nacionales a definir sus propias prioridades con respecto a la transformación digital. Si bien el modelo de madurez alienta a las Sociedades Nacionales a que asuman la responsabilidad de sus propios procesos de transformación digital, en la presente estrategia 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 el punto 8.2 se ofrecen más detalles sobre el grupo de estímulo.

A continuación, se esquematizan las tres fases del modelo de madurez.

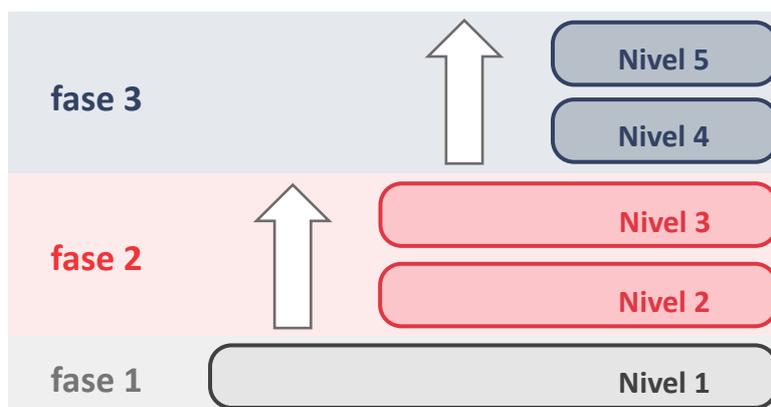


Figura 2: Progreso en la madurez digital

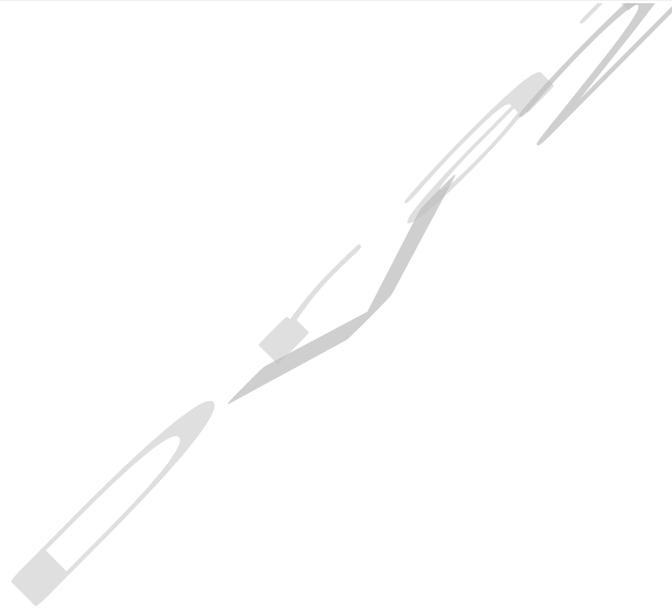
En la **fase 1** se establecen las bases (por ejemplo, la disponibilidad de infraestructura de la tecnología de la información, aplicaciones digitales y sistemas de red), en la **fase 2** se fomenta la eficacia de los servicios humanitarios y la eficiencia en las capacidades de apoyo y en la **fase 3** 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, reconocemos que el modelo de madurez es una herramienta de autoevaluación y que aún no se dispone de cifras precisas. Una de las tareas del grupo de estímulo es examinar el modelo de madurez y detallar mejor los criterios aplicables a cada una de las fases.

Además de la orientación sobre la progresión de una fase a otra, el modelo de madurez promueve un enfoque ágil y basado en las necesidades de las Sociedades Nacionales. Por ejemplo, a veces, para una Sociedad Nacional puede ser más importante recopilar datos mediante dispositivos móviles que implantar infraestructura informática básica en las secciones. Conforme a este modelo de madurez, las herramientas básicas podrían permitir a las Sociedades Nacionales ejecutar directamente la transformación. 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 de la Estrategia de la Federación Internacional para la transformación digital

		FASE 2		FASE 3	
FASE 1		FASE 2		FASE 3	
Nivel 1		Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
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>Se reconoce la necesidad de disponer de capacidades de datos. Algunos empleados y voluntarios están capacitados para 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 básicos</b> al público mediante medios digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los órganos de dirección y de gestión ejecutan la <b>estrategia para la transformación digital</b> y promueven decididamente su <b>adopción</b> (dan el ejemplo).</li> <li>La <b>mayoría</b> de los empleados y voluntarios son contratados para <b>trabajar en modalidad digital</b> y reciben la <b>formación</b> y el apoyo para tal fin. Se complementa el <b>personal experto interno</b> con especialistas externos.</li> <li>Se fortalece la <b>capacidad</b> del personal y los voluntarios en materia de <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 y de gestión comprenden plenamente el uso de los datos y medios digitales y los utilizan para optimizar y <b>mejorar continuamente</b> la eficacia de la organización y de sus servicios humanitarios.</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>		
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación es fragmentada, en su mayoría <b>unidireccional</b>.</li> <li>Se distinguen los procesos que se pueden mejorar mediante la transformación digital. Hay escasa cooperación interna entre los grupos.</li> <li>En el caso de algunos proyectos digitales, se establece una colaboración con asociados del sector privado.</li> <li><b>La financiación de la transformación digital se realiza ad hoc</b>, aprovechando los proyectos humanitarios ya existentes.</li> <li>Los análisis se hacen de manera manual, y en su mayoría son <b>cuantitativos y de carácter improvisado</b>.</li> <li>Cumple con los requisitos mínimos del Reglamento general de protección de datos gracias a un técnico de protección de datos aislado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación es mayormente abierta, dando cabida a las <b>perspectivas</b> de las <b>comunidades en línea</b>.</li> <li>Colaboración de <b>grupos multidisciplinarios sobre datos y medios digitales</b> con los responsables institucionales para mejorar los procesos que aportan el mayor valor añadido a los servicios humanitarios.</li> <li>Existe una cooperación <b>por iniciativa propia</b> con los asociados que aportan una pericia excepcional y <b>específica en materia de servicios digitales</b>.</li> <li>Existe un <b>presupuesto fijo destinado a</b> las innovaciones de los <b>servicios digitales</b> para la asistencia humanitaria y los procesos internos.</li> <li><b>Las decisiones</b> se adoptan mayormente <b>sobre la base de los datos</b>, a veces utilizando algoritmos.</li> <li>Existe una estrategia y una comunidad de asociación en materia digital, con especial atención a las universidades y las empresas locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay estrategia digital, solo una <b>estrategia en un mundo digital</b>.</li> <li>Los donantes, empleados, voluntarios y personas necesitadas se comunican <b>de igual a igual</b> para <b>mejorar</b> la asistencia en casos de emergencia.</li> <li>Existe una capacidad de cambio progresivo y disruptivo, se imparte una formación continua y se produce una adopción temprana de nueva tecnología.</li> <li>Los especialistas, los productos y servicios <b>digitales</b> (internos y externos) se <b>organizan</b> de manera <b>centralizada</b> y reciben apoyo a través de un enfoque de <b>concepción de servicios</b>.</li> <li>Las <b>Sociedades Nacionales</b> intercambian pericia, servicios y productos en la red de la Federación Internacional.</li> <li>Los <b>donantes promueven</b> de manera dinámica las iniciativas digitales.</li> <li>Normalmente, la adopción de decisiones se basa en los datos, y, a menudo, en <b>algoritmos</b> predictivos o prescriptivos.</li> <li>La privacidad se garantiza mediante la “<b>protección de la confidencialidad desde la concepción</b>”.</li> </ul>		

- **A veces se utilizan datos**, pero no de manera coherente; se desconoce la calidad.
- Existen aplicaciones informáticas básicas, pero **gran parte de la labor** para cumplir las tareas diarias se hace manualmente.
- El personal de las Sociedades Nacionales está dotado de dispositivos de usuario, por ejemplo, ordenadores portátiles o teléfonos móviles.
- Los datos se recopilan con un objetivo definido, la **calidad es suficiente** para obtener **información útil**. Se dispone fácilmente de **cuadros analíticos de seguimiento** para adoptar decisiones basadas en datos.
- Se elaboran (en parte, externamente) **herramientas digitales** que se utilizan en todos los procesos internos y humanitarios importantes.
- Existe una infraestructura digital/informática central y sistemas con capacidad de registros de auditoría para brindar apoyo a la rendición de cuentas de los servicios de finanzas, recursos humanos, logística, adquisiciones, etc.
- La organización dispone de puestos oficiales de seguridad de la información; los usuarios reciben periódicamente información actualizada sobre la seguridad.
- Los datos se recopilan de manera **continua e inequívoca** y se utilizan para mejorar los servicios humanitarios.
- La infraestructura central de la tecnología de la información es **flexible y ampliable** y se adapta continuamente a la evolución de las necesidades internas y humanitarias. La asunción de responsabilidad, la gestión y las hojas de ruta están **en manos de cada organización**.
- La organización cuenta con una **estrategia para la seguridad de la información**; se realizan periódicamente pruebas de seguridad de la información.



## Apoyo para la consecución de la madurez digital en la red

Mediante el establecimiento de un vínculo entre toda la red de la Federación Internacional y la dinamización del flujo de conocimientos e información, se ofrecen excelentes oportunidades para aprovechar las capacidades y la transferencia de conocimientos en la red de usuarios. En este sentido, el modelo de asociación con las empresas y el mundo académico tiene un efecto multiplicador. El cuadro que figura a continuación puede servir de guía para determinar las capacidades existentes en la red y los asociados del sector privado.

		Nivel interno		Nivel externo		
		Sociedades Nacionales	Redes de homólogos	Secretaría	Red de la Federación Internacional	Asociados del sector privado
Personas	Comunidades en situación de riesgo	Conectividad/ movilización	Apoyo general	Difusión de prácticas idóneas	Servicios digitales compartidos; puntos de entrada a nivel mundial, según proceda	Aptitudes especializadas en materia de participación
		Responsabilidad en materia de datos				
		Principios de concepción				
	Voluntarios	Movilización y participación	Concepción, coordinación, formación		Intercambio de enseñanzas	Participación de voluntarios especializados
	Miembros del personal	Trabajo a distancia				
Proceso	Plataformas digitales	Flexibilidad entre sistemas, contratación de competencias, experimentación	Análisis, formación, concepción	Plataforma informática de integración de la planificación de recursos institucionales; establecimiento y promoción de la formación, modelo común de datos, agregación	Establecimiento de una cultura favorable, fomento del uso y la difusión de datos	Asesoramiento jurídico
	Análisis	Aplicación, cuadros analíticos de seguimiento, recopilación de datos	Especialización de análisis, localización de problemas			
	Análisis crítico de datos	Impulso de la contratación, educación	Análisis de datos, ingeniería (Sistemas cognitivos informáticos, inteligencia artificial)	Formación a distancia y educación a distancia en línea, promoción de un modelo común de datos	Intercambio de enseñanzas	
	Plataformas digitales	Flexibilidad y eficiencia, digitalización en la fuente, priorización de las plataformas clave	Elaboración de prototipos, conceptualización	Determinación de la masa crítica, adquisiciones	Establecimiento de una cultura, difusión de conocimientos; sensibilización y orientación sobre sistemas compartidos	Albergue
	Propiedad, captura y mantenimiento de datos	Regímenes rigurosos, asunción de responsabilidad principal	Apoyo, aplicación de normas	Orientación, establecimiento de normas, función de gobierno	Aptitudes y recursos fundamentales, normas mundiales	Función consultiva
Tecnología	Modelos comunes de datos	Aplicación, normas comunes, aceptación de los órganos de dirección	Elaboración de un modelo común de datos	Conocimientos especializados sobre un modelo común de datos	Sensibilización y orientación	Apoyo destinado a la transformación; interoperabilidad con los sistemas asociados
	Infraestructura informática y apoyo a las operaciones básicas	Enfoque centrado en las personas, código abierto, establecimiento de requisitos, gestión de riesgos, continuidad, servicio de ayuda al usuario	Apoyo	Normas mundiales, acuerdos marco, conocimientos sobre la nube, asesoramiento a nivel regional	Compromiso con las normas y los marcos	Prestación de servicios, asesoramiento
		Aprovechamiento de los servicios de la Federación Internacional				

				de la Federación Internacional	
Tecnología de la información en el día a día	24/7	Localización de problemas	Asesoramiento a nivel regional		Externalización
Normas y responsabilidad	Protección de datos, seguridad de la información, gestión de incidentes	Protección de datos y seguridad de la información, apoyo y destrezas	Establecimiento de normas, cumplimiento normativo, actitud	Establecimiento de una cultura favorable	

## 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, como la necesidad de una mayor normalización de los sistemas y la estructura los datos a nivel mundial sin por ello menoscabar la elección local, o de beneficiarse de las asociaciones con el sector privado y las instituciones humanitarias sin dejar de mantener las ventajas comparativas de la red. A fin de afrontar estas dificultades, la estrategia 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 que las Sociedades Nacionales avancen hacia un nivel más elevado de madurez digital. Se alienta a las Sociedades Nacionales a que asuman la responsabilidad del progreso realizado en la transformación digital y lo hagan de manera autónoma, con el apoyo de otras Sociedades Nacionales y las funciones de la secretaría a través de una red “revitalizada”.

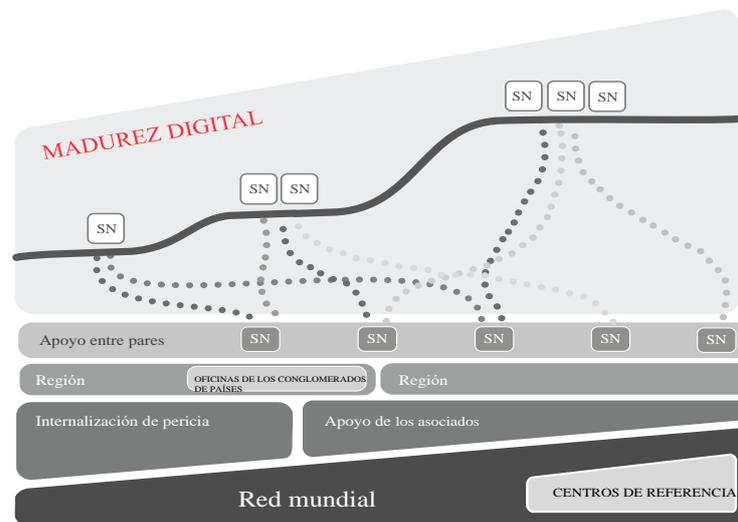


Figura 3: Dinamización de la red

### 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 digital de las Sociedades Nacionales con la estrategia digital de la Federación</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</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</li> </ul>

Sociedades Nacionales	Secretaría de la Federación Internacional	Asociados
<p>Internacional para propiciar la armonización, ampliar el alcance humanitario y la incidencia colectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 a 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>	<p>humanitarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 <b>planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes</b>, 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>8</sup>.</li> </ul>	<p>colaboración mediante la concertación de asociaciones en la red con los miembros de la Federación Internacional y la secretaría.</p> <ul style="list-style-type: none"> <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>

El modelo de madurez constituye un pilar 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 revitalizar el cambio

Sin embargo, para promover la transformación digital no basta con el modelo de madurez. El proceso de 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. Se trata de un grupo de estímulo de la

<sup>8</sup> Véase el marco del Departamento de Tecnología de la Información 2020-30 y el examen de la gestión de la información y orientación estratégica 2020-2023 de la Federación Internacional.

transformación. Este nuevo grupo revitalizará la red y promoverá el sentido de apropiación de la transformación digital por parte de las Sociedades Nacionales mediante la prestación de apoyo directo a las Sociedades Nacionales, actuando como intermediario para obtener el respaldo de la secretaría, los miembros y los asociados externos y facilitando el apoyo entre pares entre 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 solo será útil si las Sociedades Nacionales invierten simultáneamente 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 en 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 “narración de relatos”, entre otras cosas, mediante la determinación de “promotores del cambio” en las Sociedades Nacionales y fomentará la transformación digital a nivel local.

Las actividades del grupo de estímulo se organizarán en torno a cinco esferas, como se muestra en el cuadro siguiente:

Concepción y aplicación del modelo de madurez, gestión de conocimientos y formación	Modelo de madurez	Detallar la concepción del modelo de madurez y prestar 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/elaboración de programas informáticos, previa solicitud, para proyectos en pequeña escala (elaboración y asesoramiento).
	Concepción de servicios	Arquitectos.
	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 las 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.
	Cambio de cultura e investigación	Coordinar el 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	Promover el progreso y reflejar las experiencias positivas.

	promoción	
	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.
	Apoyo	Asesor en materia de concepción y organización de eventos y comunicación digital.
Normas, directrices y adquisiciones	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 encargada de la concepción	Responsable de custodiar la centralización/ localización de las normas pertinentes
	Adquisiciones	Ciclo completo de la adquisición al pago, y la contratación - Gestión de la 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 ya 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.

Habida cuenta de la reorganización de la secretaría de la Federación Internacional, aún no es posible definir la estructura específica del grupo de estímulo. Sin embargo, existen varias opciones para que esta revitalización se adecúe mejor a la transformación y, por consiguiente, a la organización. Cada una de estas opciones presenta ventajas e inconvenientes que pueden tenerse en cuenta para la planificación futura:

Enfoque	Ventajas	Inconvenientes
Arraigado 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
Arraigado en la División de Relaciones Mundiales, Diplomacia Humanitaria y Digitalización de la Federación Internacional 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
Arraigado 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, sino que se compaginarían. 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>9</sup> Se pondrá en marcha una campaña de comunicación o sensibilización para la red de la Federación Internacional sobre la existencia de las diferentes redes de

<sup>9</sup> Con el enlace adecuado a las bibliotecas y recursos en línea de la Federación Internacional.

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.

## 8. Cauces para el cambio

Tras la presentación de los dos pilares estratégicos en el punto 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 pilares estratégicos de esa transformación. Estos pilares 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 revitalizar la labor de transformación, no debe aplicar un enfoque de compartimentación y convertirse en un obstáculo para la asunción de la responsabilidad a nivel local. Desde este punto de vista, el grupo de estímulo constituye un recurso limitado para revitalizar, y no asumir como propia, la digitalización, y se disolverá una vez que se haya logrado una masa crítica de transformación. El plan actual al respecto prevé una duración de cuatro años a partir de la puesta en marcha.

El proceso de consultas 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 fijado, 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 gobernado 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.

Los dirigentes de las Sociedades Nacionales se enfrentarán al reto de poder mantener el impulso y estar en condiciones de actuar con el tiempo y los recursos disponibles. Si bien esto podría resultar más fácil en el contexto de una cultura digital de una Sociedad Nacional que haya alcanzado la fase 3, hay razones de peso para asignar funciones de “promotores digitales” a las Sociedades Nacionales que se hallen en la fase 1, con un director de digitalización, como parte del grupo de dirigentes que proporcionará orientación y definirá 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.



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.

## 9. 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

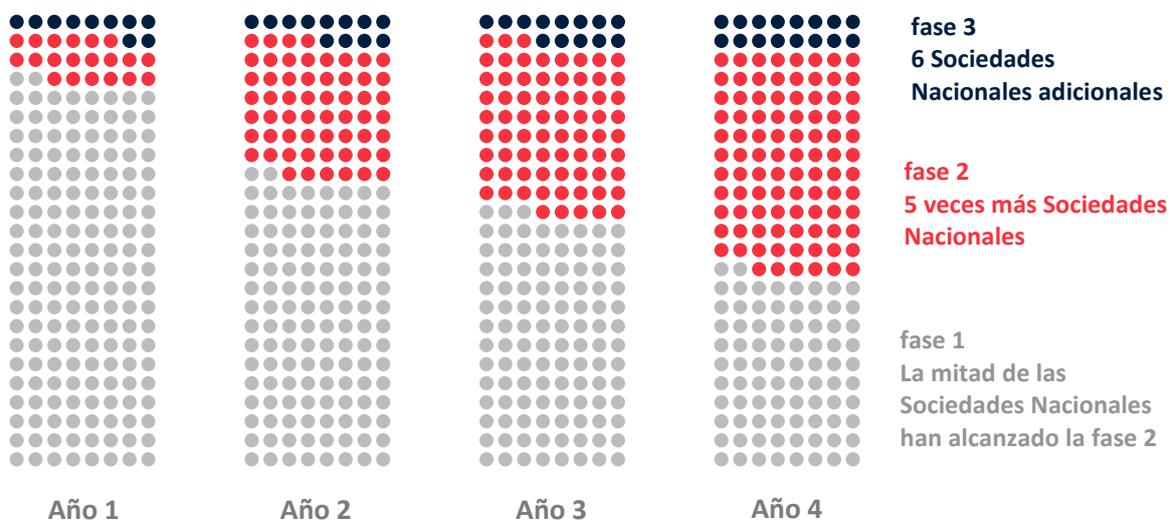


Figura 5: Progreso esperado

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 deben 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

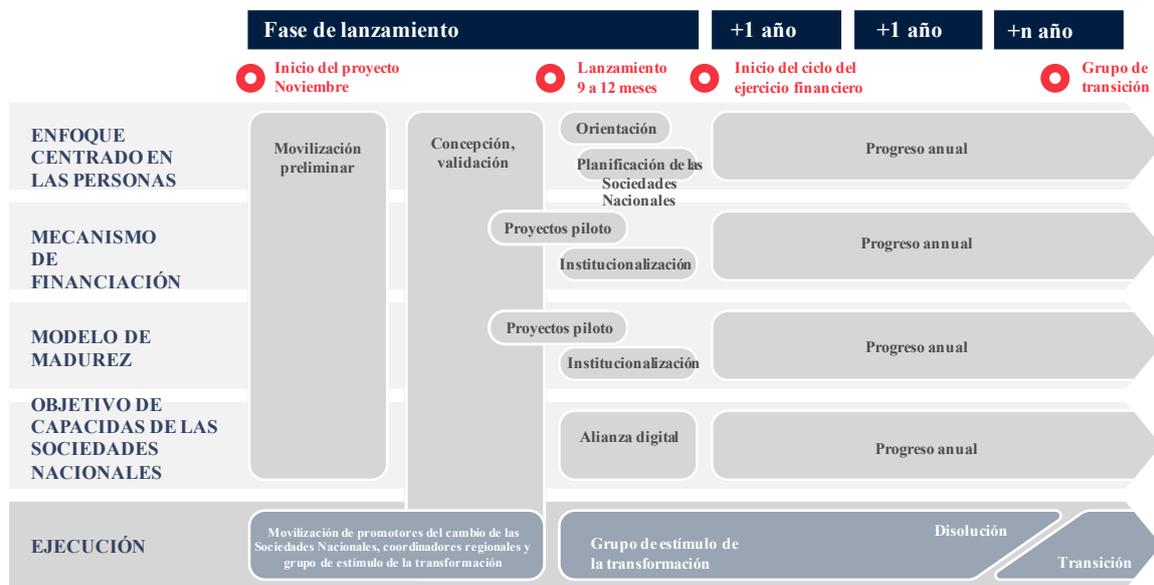


Figura 6: Cronograma general

En el cronograma que figura a continuación se establece el plan general para las principales actividades de concepción técnica. 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.

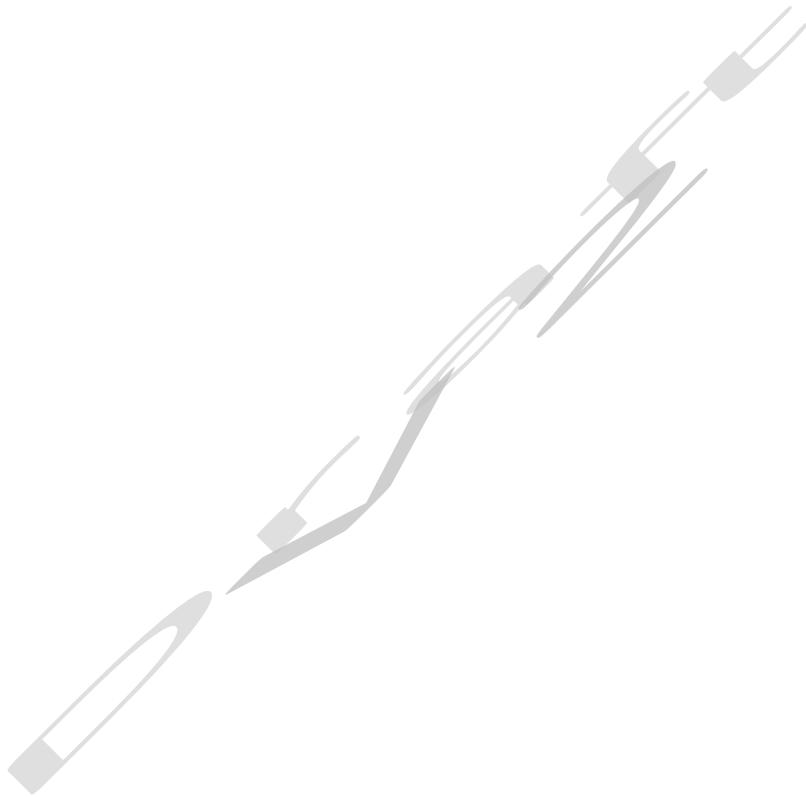
Se mantendrá este proceso hasta tener la certeza de que es autosostenible. A partir de este momento, los procesos se transferirán a las instancias pertinentes de la Federación Internacional y se iniciará el período de la transición del grupo de estímulo.

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.

## 10. 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 confiabilidad, 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

Iniciativa digital	Estado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de la inteligencia artificial para el restablecimiento del contacto entre familiares</li> </ul>	En colaboración con el CICR, muchas Sociedades Nacionales trabajan ahora en colaboración con asociados del sector tecnológico para facilitar el restablecimiento del contacto entre familiares.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de información sanitaria</li> </ul>	El Sistema de información sanitaria de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja se halla en la fase inicial de desarrollo y prueba de un sistema de registro de pacientes para ponerlo a disposición de sus hospitales y clínicas y de otros proveedores de servicios sanitarios.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco de datos y sistema de información general interno de la Federación Internacional</li> </ul>	Este se ha convertido en un sistema fundamental para el seguimiento de los datos sobre las Sociedades Nacionales y los servicios prestados por estas en la red de la Federación Internacional. La reciente recopilación de datos realizada durante la intervención motivada por la pandemia de COVID muestra la oportunidad de mejorar el análisis en la plataforma de apoyo de los asociados y otros vínculos dentro de la red de la Federación Internacional.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma Nyss de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para la vigilancia basada en la comunidad</li> </ul>	Elaborada por la Cruz Roja Noruega en colaboración con la Cruz Roja Senegalesa, la Cruz Roja de Bélgica y la Federación Internacional. Varias Sociedades Nacionales utilizan ya la plataforma, lo que les permite mejorar la acción temprana y su capacidad para analizar las alertas de salud pública y a intervenir ante estas/transmitir la información a las autoridades sanitarias competentes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma GO</li> </ul>	La Plataforma GO está adquiriendo madurez como plataforma de código abierto para gestionar la recopilación, el análisis, y la difusión de datos sobre las operaciones de intervención de la Federación Internacional y como un conjunto cada vez mayor de datos de programa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma informática de integración de la planificación de recursos institucionales</li> </ul>	La secretaría de la Federación Internacional está aplicando el sistema de esta plataforma a fin de gestionar los datos financieros, de recursos humanos, logísticos y de presentación de informes relativos a las operaciones de la secretaría en apoyo de los servicios prestados a los miembros.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Material de información y aplicación de primeros auxilios del Centro mundial de referencia sobre preparación para desastres</li> </ul>	El programa de aplicaciones universal del Centro mundial de referencia sobre preparación para desastres ha brindado apoyo a más de cien Sociedades Nacionales para la publicación de una aplicación de primeros auxilios, utilizando contenido común adaptado al con texto de cada Sociedad Nacional. El Centro está ampliando este enfoque a la prestación de otros servicios, como el sistema de mensajería <i>WhatNow</i> y la aplicación Atlas para la preparación de pequeñas empresas para desastres.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de la tecnología de cadena de bloques a la gestión de dinero en efectivo</li> </ul>	La Federación Internacional y la Cruz Roja de Kenia han concertado una asociación con la organización RedRose a fin de utilizar la tecnología de la cadena de bloques para el desembolso de efectivo en las comunidades “no bancarizadas”. Los integrantes de la iniciativa 510 de la Cruz Roja Neerlandesa también están poniendo a punto un servicio de asistencia directa basado en la cadena de bloques y la Cruz Roja Danesa y la Cruz Roja Noruega han brindado apoyo a la elaboración de una moneda digital de inclusión local, que actualmente se está introduciendo en Kenia.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cruz Roja de la República de Corea – realidad virtual para la formación en preparación para desastres</li> </ul>	La Cruz Roja de la República de Corea ha colaborado estrechamente con la empresa Samsung para elaborar una serie de simulacros basados en la realidad virtual para la formación en preparación para desastres. Las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja también han recurrido a la “internalización” para establecer un grupo especializado en realidad virtual en Bangkok que brindará apoyo a la formación a distancia en la red de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de coordinación operativa de los servicios de ambulancias</li> </ul>	La Cruz Roja Mexicana y el Magen David Adom utilizan programas informáticos para planificar y coordinar los servicios de ambulancias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Región de América en la Federación Internacional</li> </ul>	Mapas de intensidad sísmica y cuadros analíticos de seguimiento para la vigilancia de las condiciones meteorológicas y los peligros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predicción que tiene en cuenta los impactos y evaluación de riesgos</li> </ul>	La Cruz Roja Neerlandesa brinda apoyo a otras Sociedades Nacionales para elaborar modelos y análisis automatizados

### Inventario de capacidades digitales reconocidas por homólogos

Descargo de responsabilidad: la lista que figura a continuación fue elaborada por uno de los grupos de trabajo que se reunieron durante el proceso de consulta. **No es exhaustiva** y solo es de carácter orientativo.

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,	Secretaría de la Federación Internacional, Iniciativa 510 de la Cruz Roja Neerlandesa

Capacidad	Sociedad Nacional
análisis crítico de datos, concepción centrada en las personas	
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
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	Consecuencias
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>
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>

Principio	Consecuencias
Interoperable	<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>
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>
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>
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	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>
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>
Resiliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema deberá ser capaz de recuperarse de un desastre/o de un fallo considerable respetando los objetivos y plazos acordados. La continuidad de las operaciones deberá integrarse desde la base.</li> <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> <li>• Funciones para definir, supervisar y poner en práctica la mejora continua.</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>

Principio	Consecuencias
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>
Abierto	<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>
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>
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>

Principio	Consecuencias
Seguro	<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>

