

NOTA TÉCNICA N° IDB-TN-03249

Radiografía digital: servicios de prevención y atención de la violencia contra las mujeres

Dinys Luciano
Montserrat Bustelo
Nidia Hidalgo
Cristina Pombo
Agustina Suaya

Banco Interamericano de Desarrollo
Género y Diversidad

Noviembre 2025



Radiografía digital: servicios de prevención y atención de la violencia contra las mujeres

Dinys Luciano
Montserrat Bustelo
Nidia Hidalgo
Cristina Pombo
Agustina Suaya

Banco Interamericano de Desarrollo
Género y Diversidad

Noviembre 2025



**Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo**

Radiografía digital: servicios de prevención y atención de la violencia contra las mujeres / Dinys Luciano, Monserrat Bustelo, Nidia Hidalgo, Cristina Pombo, Agustina Suaya.

p. cm. – (Nota técnica del BID ; 3249)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Women-Violence against-Latin America-Prevention. 2. Women-Violence against-Caribbean Area-Prevention. 3. Women-Crimes against-Latin America-Prevention. 4. Women-Crimes against-Caribbean Area-Prevention. 5. Digital communications-Latin America. 6. Digital communications-Caribbean Area. I. Luciano, Dinys. II. Bustelo, Monserrat. III. Hidalgo, Nidia. IV. Pombo, Cristina. V. Suaya, Agustina. VI. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Género y Diversidad. VII. Serie. IDB-TN-3249

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



RADIOGRAFÍA DIGITAL

SERVICIOS DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES

NOVIEMBRE 2025

Dinys Luciano
Montserrat Bustelo
Nidia Hidalgo
Cristina Pombo
Agustina Suaya





RADIOGRAFÍA DIGITAL

SERVICIOS DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES

SEPTIEMBRE 2025

El estudio fue desarrollado por Diny Luciano, investigadora independiente, junto con Monserrat Bustelo, Nidia Hidalgo, Cristina Pombo y Agustina Suaya, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Se agradecen los valiosos aportes de Salvador Fonseca (consultor), Jillie Chang y María Reyes del BID.

Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.





Contenido

Resumen ejecutivo	1
1 ¿Por qué este estudio?	6
2 Metodología	8
2.1 Recolección de datos	8
2.2 Dimensiones de Análisis	9
2.3 Análisis de los datos y clasificación de los MAM	10
3 Aprendizajes clave	13
3.1 Dimensión 1: Gestión de servicios	13
3.2 Dimensión 2: Gobernanza	26
3.3 Dimensión 3: Infraestructura	36
3.4 Dimensión 4: Infoestructura	43
3.5 Dimensión 5: Cultura Organizacional	48
4 Lineamientos para avanzar hacia la transformación digital de los servicios de VG	52
5 Anexo	56
6 Bibliografía	58

Abreviaturas y siglas

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCM	Centro Ciudad Mujer
IA	Inteligencia artificial
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
ISDEMU	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer
LGBTIQ+	Lesbiana, gay, bisexual, transgénero y queer
MAM	Mecanismos para el Adelanto de la Mujer
ONG	Organización no gubernamental
TI	Tecnologías de la información
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
VCM	Violencia contra las mujeres

Resumen ejecutivo

La transformación digital de los Mecanismos para el Adelanto de la Mujer (MAM) representa una oportunidad estratégica para fortalecer la atención y prevención de la violencia de género (VG) en América Latina y el Caribe (ALC). Este estudio ofrece una radiografía del ecosistema digital de los servicios de atención a la violencia contra las mujeres en la región, a partir de un análisis estructurado en cinco dimensiones clave que conforman un ecosistema digital funcional: **gestión de servicios, gobernanza, infraestructura, infoestructura y cultura organizacional**.

Durante 2023 se aplicaron dos encuestas en 18 países de la región, dirigidas a equipos técnicos de ministerios, secretarías e institutos de la mujer. La metodología combinó herramientas cuantitativas y cualitativas, lo que permitió construir un diagnóstico riguroso para comprender el estado actual, las brechas persistentes y las capacidades que requieren mayor fortalecimiento.

El análisis se realizó en dos niveles: uno regional, para identificar tendencias generales, y otro por grupo, que clasifica a los países según el grado de desarrollo de sus servicios digitales. No todos han avanzado al mismo ritmo ni han implementado las mismas soluciones, por lo que se definieron tres categorías basadas en la complejidad de sus intervenciones digitales. La clasificación consideró indicadores clave de cuatro de las dimensiones estudiadas, estableciendo que un país debía cumplir al menos el 80% de los criterios mínimos de cada dimensión para ser ubicado en un nivel determinado.

- **Grupo 1 – Información y educación:** países donde los servicios digitales se limitan principalmente a información básica y referencias. Carecen de un ecosistema digital sólido y de infraestructura integrada para ofrecer asistencia en línea.
- **Grupo 2 – Atención inicial y referencias:** países que han avanzado hacia modalidades como teleconsultas o asesoría remota, pero que aún enfrentan desafíos importantes en interoperabilidad, estándares de seguridad y sostenibilidad.
- **Grupo 3 – Atención especializada:** países que han integrado la digitalización en su ecosistema de servicios contra la violencia de género, articulando desde herramientas de información y sensibilización hasta servicios especializados como atención psicológica y asesoría legal.

Este diagnóstico evidencia que, aunque se han logrado avances relevantes, persiste una marcada heterogeneidad entre países y subsisten brechas que limitan la consolidación de ecosistemas digitales robustos y sostenibles.

Hallazgos Generales

- **Gestión de servicios.** En la mayoría de los países se ha ampliado el abanico de canales de atención digital, aunque los servicios disponibles siguen siendo limitados. El 78% utiliza WhatsApp y el 72% redes sociales como medios de contacto, pero tecnologías más avanzadas, como los chatbots, están presentes apenas en un 11% de los casos. Estos últimos representan una herramienta con alto potencial para responder consultas frecuentes y liberar tiempo de los operadores humanos para casos más complejos. En cuanto a la oferta de servicios, se observa un predominio de funciones básicas: el 100% de los países provee información o derivación, pero solo un 44% ofrece asistencia legal y apenas un 6% consejería grupal en línea. Asimismo, la integración entre canales digitales y presenciales es incipiente: únicamente el 28% reporta contar con modelos híbridos que permitan iniciar la atención en un formato y continuarla en otro. Esta falta de integración limita la continuidad del servicio y reduce la capacidad de adaptarse a las necesidades de las usuarias.
- **Gobernanza.** Casi todos los países han adoptado estrategias nacionales de transformación digital; sin embargo, únicamente el 69% incluye los servicios de atención a la violencia contra las mujeres dentro de dichas estrategias. La ausencia de integración genera riesgos de marginación, falta de financiamiento y escaso soporte técnico. En materia de protección de datos, la situación es aún más crítica: solo el 50% de los países cuenta con protocolos específicos de seguridad. Dada la sensibilidad de la información —nombres, ubicaciones, historiales personales—, la protección de datos constituye tanto un requisito técnico como un imperativo ético.
- **Infraestructura.** La interoperabilidad de sistemas continúa siendo una de las principales debilidades. Apenas el 21% de los países ha desarrollado plataformas que permiten el intercambio seguro de información entre instituciones. La falta de interoperabilidad implica que, cuando una mujer es derivada de un servicio a otro, la información no se transfiere automáticamente y debe volver a relatar su caso en cada instancia. Este déficit atenta contra la eficiencia del sistema y limita la posibilidad de brindar una atención continua, coordinada y centrada en la persona usuaria.
- **Infoestructura.** La gestión de datos se caracteriza por una recolección básica en la mayoría de los países, pero con un bajo nivel de utilización estratégica. Solo el 50% de los países realiza evaluaciones de riesgo que permitan priorizar los casos más urgentes, y únicamente el 14% ha implementado sistemas de alerta temprana. Esta limitada capacidad de análisis implica que se desaproveche el potencial de los datos para anticipar situaciones críticas y orientar de manera más eficaz la asignación de recursos.
- **Cultura organizacional.** Aunque casi todos los países disponen de personal técnico para la operación de los sistemas digitales, en muchos casos se trata de equipos reducidos, con responsabilidades concentradas en una sola persona. Además, solo la mitad de los países

ofrece formación continua, lo que restringe la capacidad institucional para sostener y actualizar los sistemas en el tiempo. La disponibilidad y preparación de los recursos humanos resultan, por tanto, un factor crítico para la sostenibilidad del ecosistema digital.

Recomendaciones generales

A partir de los hallazgos, se identifican oportunidades estratégicas para consolidar ecosistemas digitales más robustos, sostenibles y centrados en las usuarias. Las recomendaciones se estructuran en las cinco dimensiones analizadas:

- 1. Gestión de Servicios:** La ampliación de canales digitales ofrece la oportunidad de evolucionar hacia modelos híbridos que garanticen continuidad en la atención. Se recomienda fortalecer sistemas de registro unificados que integren servicios presenciales y digitales, expandir la oferta para incluir modalidades aún poco desarrolladas —como consejería grupal o acceso a refugios—, y automatizar procesos clave (gestión de citas, flujos de atención, comunicación con usuarias). El desarrollo de estas innovaciones permitiría diversificar los servicios y mejorar su calidad.
- 2. Gobernanza:** La existencia de estrategias nacionales de transformación digital constituye un marco propicio para asegurar la integración de los servicios de VG. Se recomienda alinear los planes de los MAM con las agendas digitales nacionales, promover su participación activa en instancias de gobernanza digital, y fomentar alianzas con actores públicos y privados que garanticen financiamiento sostenible y soporte técnico especializado. Asimismo, la adopción de normativas claras en materia de seguridad de datos debe asumirse como prioridad institucional y ética.
- 3. Infraestructura:** El bajo nivel de interoperabilidad observada resalta la oportunidad de avanzar en la adopción de estándares comunes y protocolos de intercambio seguro de información. Para ello, es recomendable realizar diagnósticos periódicos de la infraestructura digital y fortalecer las capacidades técnicas mediante la provisión de equipos, software especializado y conectividad confiable. La interoperabilidad debe concebirse como un eje central para asegurar la continuidad de la atención y la coordinación interinstitucional.
- 4. Infoestructura:** El potencial de los datos para anticipar riesgos y orientar la política pública está aún subutilizado. Se recomienda consolidar registros digitales estandarizados, priorizar el uso de herramientas de evaluación de riesgo y expandir la implementación de sistemas de alerta temprana. La estandarización de la codificación de datos y la incorporación de módulos de citas y seguimiento pueden optimizar tanto la gestión de casos como la planificación estratégica.

5. Cultura Organizacional: El desarrollo de sistemas digitales requiere equipos capacitados y sostenibles. Se recomienda diseñar programas de formación continua en competencias digitales y en lineamientos de atención en canales digitales, así como fortalecer iniciativas de bienestar laboral que mitiguen la sobrecarga y reduzcan la resistencia al cambio. El fortalecimiento del capital humano es esencial para garantizar la calidad de los servicios y la sostenibilidad del ecosistema digital.

Perspectivas por Grupo de MAM

El análisis comparativo por grupos permite identificar trayectorias diferenciadas y oportunidades específicas de avance. La clasificación no refleja un camino lineal ni jerárquico, sino distintos puntos de partida en un proceso dinámico de transformación digital, que requiere estrategias adaptativas a los contextos institucionales y a las capacidades disponibles en cada país.

Grupo 1 – Información y educación. Los MAM en este grupo concentran su oferta en información y derivaciones básicas, con limitada integración de canales digitales. Para avanzar, resulta prioritario incorporar herramientas accesibles y de bajo costo —como chatbots o sistemas de mensajería automatizada— que amplíen la capacidad de respuesta inicial y descongestionen a los equipos técnicos. Asimismo, fortalecer la documentación y estandarización de datos permitirá sentar las bases para una gestión más estratégica y para la futura implementación de evaluaciones de riesgo.

Grupo 2 – Atención inicial y referencias. Estos MAM ya han adoptado modalidades como teleconsultas o asesoría remota, aunque presentan desafíos importantes en interoperabilidad, seguridad y sostenibilidad. Las oportunidades de mejora se concentran en integrar plenamente los servicios digitales y presenciales para asegurar continuidad en la atención, desarrollar plataformas interoperables que permitan el intercambio seguro de información entre instituciones, e incorporar de manera sistemática herramientas de gestión de casos y evaluaciones de riesgo. Este grupo puede beneficiarse especialmente de módulos de citas en línea, tableros de seguimiento y sistemas de alerta temprana.

Grupo 3 – Atención especializada. Los MAM de este grupo han logrado consolidar una oferta digital más diversificada, que abarca desde información y sensibilización hasta servicios especializados como atención psicológica y asesoría legal. El siguiente paso consiste en robustecer la infraestructura tecnológica con sistemas avanzados que soporten servicios críticos —como acceso a refugios, atención de emergencia y grupos de apoyo en línea— y garantizar altos estándares de protección de datos mediante protocolos de encriptación, autenticación reforzada y gestión integral de ciberseguridad. Asimismo, la interoperabilidad con otros sectores

(salud, justicia, seguridad) representa una oportunidad estratégica para ofrecer respuestas integrales y coordinadas.

Recomendaciones transversales. Más allá de las particularidades de cada grupo, todos los MAM deben fortalecer su gobernanza institucional mediante la adopción de regulaciones actualizadas, hojas de ruta estratégicas con objetivos claros y acuerdos interinstitucionales que habiliten el intercambio seguro de información. Del mismo modo, resulta clave promover alianzas con el sector privado y otros actores gubernamentales para garantizar sostenibilidad financiera, soporte técnico y continuidad de las iniciativas. La cooperación intersectorial, junto con la adopción de estándares tecnológicos avanzados, será determinante para consolidar ecosistemas digitales confiables y centrados en las usuarias.

En suma, los tres grupos enfrentan desafíos diferenciados, pero todos comparten la necesidad de avanzar hacia modelos híbridos, seguros y sostenibles. La clasificación propuesta permite identificar áreas prioritarias de fortalecimiento, reconociendo que los procesos no son estáticos y que los países pueden progresar, retroceder o adaptarse en función de sus contextos y capacidades institucionales.

Conclusión

La transformación digital de los Mecanismos para el Adelanto de la Mujer constituye una oportunidad decisiva para ampliar el acceso, mejorar la calidad y garantizar la sostenibilidad de los servicios de prevención y atención de la violencia de género en América Latina y el Caribe. Los hallazgos muestran avances significativos, pero también brechas estructurales que deben ser abordadas de manera prioritaria.

Una digitalización efectiva requiere avanzar simultáneamente en cinco frentes: diversificación de servicios y modelos híbridos de atención, integración en las agendas nacionales de transformación digital, fortalecimiento de la interoperabilidad de sistemas, uso estratégico de los datos y consolidación de capacidades institucionales. Estos elementos, combinados con una gobernanza sólida y la protección ética y técnica de la información sensible, son esenciales para consolidar ecosistemas digitales confiables y centrados en las usuarias.

El estudio subraya la necesidad de un esfuerzo articulado entre MAM, gobiernos, sector privado y sociedad civil, con el fin de cerrar las brechas actuales y garantizar recursos financieros, humanos y tecnológicos sostenibles. Con una visión estratégica y adaptativa, los MAM pueden liderar la innovación institucional en la región, contribuyendo a que la digitalización se convierta no solo en una herramienta tecnológica, sino en un medio transformador para ofrecer respuestas más inclusivas, eficientes y centradas en las necesidades de las sobrevivientes.

1 | ¿Por qué este estudio?

Este estudio responde a la creciente necesidad de entender cómo la digitalización puede transformar las estrategias para abordar la violencia de género (VG) en América Latina y el Caribe (ALC). Para ello, plantea preguntas fundamentales: ¿Hasta qué punto la digitalización redefine las estrategias para enfrentar la VG en la región? ¿Cómo pueden las tecnologías digitales mejorar la prevención y el apoyo que brindan los Mecanismos para el Adelanto de la Mujer (MAM¹)? A través de este análisis, se busca crear una línea de base sobre la transformación digital de los MAM en torno a la VG e identificar áreas de mejora. Este estudio no intenta evaluar el desempeño ni el nivel de preparación de los MAM para dicha transformación, sino simplemente medir el grado de avance reportado.

La pandemia de COVID-19 evidenció la urgencia de innovar en los servicios de atención para mujeres víctimas de violencia. Antes de la pandemia, la atención se centraba en modalidades presenciales y líneas telefónicas de emergencia, gestionadas por los MAM, la policía, los servicios de salud y los ministerios públicos. Sin embargo, el confinamiento y las restricciones de movilidad revelaron las limitaciones de estos enfoques tradicionales y aceleraron la adopción de herramientas digitales como WhatsApp, chatbots, redes sociales y formularios en línea para responder de manera ágil a las necesidades emergentes de las víctimas. Este cambio fue sustancial: en Argentina, las llamadas a las líneas de atención aumentaron un 84%, mientras que en Perú y Colombia el incremento fue del 48% y 27%, respectivamente. La violencia digital también se intensificó y, en Buenos Aires, por ejemplo, las consultas relacionadas se triplicaron. Aunque la incidencia de feminicidios se mantuvo estable en algunos países, en otros, como Honduras, Puerto Rico y República Dominicana, se registraron aumentos significativos. En este contexto, los canales digitales se consolidaron como herramientas esenciales para denunciar violencia y brindar apoyo a las víctimas.

La evidencia internacional sugiere que las intervenciones digitales pueden desempeñar un papel en la reducción de la recurrencia de la VG, mejorar la salud mental de las víctimas y fortalecer su sentido de autoeficacia, ampliando tanto el acceso como la concienciación pública sobre esta problemática. No obstante, en ALC aún no se cuenta con un análisis exhaustivo del alcance y la efectividad de estas iniciativas, aunque sí existen ciertas directrices que guían

1. Los Mecanismos para el Adelanto de la Mujer (MAM) son instituciones gubernamentales, creadas a nivel nacional o subnacional, encargadas de promover y garantizar la igualdad de género y los derechos de las mujeres. Su rol incluye la formulación, implementación y monitoreo de políticas públicas, así como la coordinación interinstitucional para la prevención y atención de la VG) y la transversalización de la perspectiva de género en la gestión pública.



el desarrollo de servicios digitales de atención a la VG. Este estudio ofrece un mapeo de las intervenciones digitales implementadas por los MAM en la región y establece una base de referencia para entender los logros y desafíos en la prestación de estos servicios.

La digitalización, si bien facilita el acceso y uso de los servicios por parte de las víctimas, también conlleva riesgos de privacidad y seguridad, especialmente cuando las conexiones no son seguras o cuando el acceso a las tecnologías de la información y comunicación (TIC) es limitado. Además, la transición hacia servicios digitales requiere una infraestructura robusta, con costos significativos de implementación y mantenimiento, así como una capacitación adecuada del personal para asegurar una atención de calidad. Este estudio ofrece una radiografía del ecosistema digital de los servicios de atención a la violencia contra las mujeres en la región, estableciendo una línea de base rigurosa que permite comprender el estado actual, identificar brechas persistentes y orientar tanto futuras investigaciones como el diseño de políticas públicas más efectivas.

2 | Metodología

2.1 | Recolección de datos

Para llevar a cabo el análisis, se diseñaron dos encuestas con un enfoque mixto: una dirigida al personal técnico encargado de los programas de atención a víctimas y otra orientada a los gestores de tecnología responsables de los sistemas digitales en los MAM. Este enfoque permitió combinar análisis cuantitativo y cualitativo, capturando tanto datos estructurales como aspectos contextuales más específicos del proceso de digitalización en cada país.

Se invitó a 24 países de ALC a participar en el estudio, y se obtuvieron respuestas de 18 MAM, lo que representó una tasa de respuesta del 75%. La cobertura regional fue amplia, incluyendo países del Caribe, Centroamérica, la región Andina y el Cono Sur, con la participación de Argentina, Bahamas, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guyana, Honduras, Ciudad de México, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, Surinam, Trinidad y Tobago, y Uruguay.²

La aplicación estuvo a cargo de la investigadora principal del estudio, lo que garantizó coherencia metodológica en todos los países participantes. Las encuestas se administraron de manera virtual entre agosto y noviembre de 2023, lo que también permitió profundizar en las respuestas abiertas cuando fue necesario. Los cuestionarios utilizados contenían 50 preguntas: 27 destinadas al personal técnico y 23 a los equipos de TI. La mayoría de las preguntas (91% en la encuesta de TI y 78% en la técnica) fueron cerradas, lo que facilitó un análisis cuantitativo de datos comparables. Adicionalmente, se incluyeron preguntas abiertas para identificar desafíos, logros y buenas prácticas en la digitalización de servicios, aportando así matices importantes a los hallazgos cuantitativos³.

Las encuestas estuvieron disponibles en español, inglés y portugués. Antes de su aplicación, los participantes recibieron fichas técnicas explicativas que detallaban los objetivos del estudio y los aspectos éticos, incluyendo el consentimiento informado y la protección de datos. El contenido de los cuestionarios fue validado con personal de dos MAM, quienes brindaron retroalimentación sobre la claridad del diseño y la pertinencia de los indicadores. Durante la implementación, se enfrentaron desafíos logísticos en la encuesta dirigida a los equipos de

2. La lista de países y organismos entrevistados está incluida en el Anexo.

3. Los cuestionarios utilizados están disponibles a solicitud.

TI, que solo se completó en 14 países debido a limitaciones en la disponibilidad de personal especializado o por dificultades de coordinación. No obstante, esta limitación no afectó significativamente la calidad del análisis comparativo entre los países participantes.⁴

Al combinar diferentes metodologías, este enfoque mixto permitió una comprensión amplia y detallada del estado de los sistemas digitales en la atención a la violencia de género, proporcionando una base para identificar desafíos y oportunidades de mejora.

2.2 | Dimensiones de Análisis

El estudio examina cinco dimensiones fundamentales que permiten caracterizar un ecosistema digital funcional, abarcando tanto los procesos internos de digitalización como las condiciones estructurales necesarias para asegurar la sostenibilidad de las intervenciones. Estas dimensiones se definieron con base en estándares internacionalmente reconocidos, normativas regionales y la Guía de Transformación Digital del Gobierno (BID, 2022), que ofrece un marco estructurado para evaluar y fortalecer la digitalización en el sector público.

- 1. Gestión de servicios.** Considera los canales de atención implementados (presenciales, digitales e híbridos), la administración y modalidades de prestación, la cobertura territorial, las estrategias de inclusión de poblaciones vulnerables y las acciones orientadas a la prevención de la VG.
- 2. Gobernanza.** Evalúa la existencia de marcos normativos, alianzas interinstitucionales y mecanismos de coordinación, junto con las fuentes de financiamiento y los sistemas de monitoreo que garantizan la sostenibilidad de las soluciones digitales.
- 3. Infraestructura.** Examina la disponibilidad y operatividad de hardware, interoperabilidad entre sistemas, diagnóstico interno, protección de datos y estrategias de contratación externa.
- 4. Infoestructura.** Aborda la gestión de la información mediante expedientes electrónicos, codificación de datos, reportes ciudadanos y el uso de herramientas para la toma de decisiones.
- 6. Cultura Organizacional.** Evalúa la capacidad del personal técnico y de TI, su capacitación, tipos de contratación y disponibilidad, destacando tanto los perfiles que ofrecen atención directa como aquellos que mantienen los sistemas digitales.

4. Los países que no contestaron la encuesta dirigida a persona de IT son Bahamas, Brasil, Republica Dominicana y Surinam.

2.3 | Análisis de los datos y clasificación de los MAM

Para cada indicador de las dimensiones analizadas, se presenta el promedio general de los países incluidos en el estudio. Además, se realiza un análisis por grupos de países, clasificados según su grado de transformación digital en servicios relacionados con la VG. Este análisis permite captar las variaciones en el nivel de digitalización que responden no solo a diferencias tecnológicas, sino también a factores específicos de cada país, como el mandato legal en la respuesta nacional a la VG y el nivel jerárquico de los MAM⁵, sus capacidades institucionales, el presupuesto disponible y la asignación de recursos humanos. La clasificación de los países bajo este enfoque permite una evaluación más contextualizada, reconociendo que la transformación digital es un proceso heterogéneo y dinámico.

Para estructurar esta clasificación, se estableció un marco de tres niveles: *Información y educación*, *Atención inicial y referencias*, y *Atención especializada*. Estos niveles se definieron evaluando la complejidad de los servicios digitales proporcionados, basándose en indicadores clave de cuatro de las cinco dimensiones analizadas: gestión y modalidades de servicios, gobernanza, infraestructura e infoestructura. La dimensión de capital humano y cultura organizacional fue excluida de esta clasificación debido a la falta de datos completos en varios indicadores relevantes, lo que afectaba la comparabilidad entre países.

Cada país fue clasificado según el cumplimiento de al menos el 80% de los criterios mínimos definidos para cada dimensión. La **Tabla 1** detalla la estructura de variables empleada en la clasificación, destacando elementos como el uso de canales digitales, la interconexión entre servicios, la protección de datos personales y la generación de reportes y expedientes digitales de las usuarias.⁶

5. Entre las principales funciones se desatacan: i) prestación de servicios a las víctimas, ii) estrategias de educación y prevención, iii) rectoría de las políticas de VG, iv) monitoreo y evaluación de las intervenciones sectoriales; v) coordinación de las acciones estratégicas e intervenciones sectoriales e interinstitucionales a nivel nacional y local, vi) desarrollo del talento humano; vii) investigación y gestión de conocimiento.

6. El detalle de los criterios e indicadores utilizados se encuentran disponibles en el Anexo 3.

TABLA 1 CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LOS PAÍSES SEGÚN NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LAS INTERVENCIONES Y DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS SERVICIOS EN TORNO A LA VG DE LOS MAM

VARIABLES SEGÚN DIMENSIONES	NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LAS INTERVENCIONES Y DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS SERVICIOS DE VG		
	Grupo 1: Información y educación	Grupo 2: Atención inicial y referencias	Grupo 3: Atención especializada
A) Gestión y modalidades de servicios			
Uso de canales digitales para atención (de cualquier nivel de complejidad)	X	X	X
Intervenciones preventivas /información, educación	X	X	X
Enfoques de inclusión / interseccionales	X	X	X
Servicios directos a las víctimas en canales digitales		X	X
B) Gobernanza			
Lineamientos para la atención digital		X	X
C) Infraestructura			
Protección de datos personales		X	X
Interconexiones			X
Ciberseguridad			X
D) Infoestructura			
Generación de reportes		X	X
Registro digital de datos de las usuarias y atenciones			X

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta un resumen de los tres niveles de complejidad identificados:

- 1. Grupo 1 – Información y educación:** Incluye a los MAM que se centran principalmente en campañas educativas y la difusión de información sobre VG. Estos MAM no ofrecen servicios directos a las víctimas, sino que se enfocan en aumentar la conciencia pública sobre la violencia y los recursos disponibles.
- 2. Grupo 2 – Atención inicial y referencias:** Este grupo abarca MAM que, además de actividades educativas, proporcionan atención directa inicial a las víctimas, orientándolas y derivándolas a otros servicios especializados. Algunos de estos MAM también ofrecen servicios especializados. Estos MAM cuentan con una infraestructura digital más desarrollada, pero aún limitada en cuanto a servicios complejos.

3. Grupo 3 – Atención especializada: Los MAM en este nivel proporcionan una cartera diversa de servicios especializados, que pueden incluir atención de emergencia, asesoría legal, apoyo psicológico y movilización hacia refugios. Estos países poseen recursos avanzados en gobernanza, infraestructura e infoestructura, permitiendo una atención más compleja.

La Tabla 2 muestra los países según el nivel en el que fueron clasificados. Esta clasificación refleja el estado actual de la digitalización en los MAM participantes al momento de la encuesta. Un 28% de los países (5 de 18) se ubican en el Grupo 1, centrándose en campañas de educación e información. Otro 28% se clasificó en el Grupo 2, ofreciendo atención inicial y derivaciones a servicios externos, mientras que el 44% de los países (8 de 18) pertenece al Grupo 3, con una oferta más robusta que incluye atención especializada y servicios complejos.

TABLA 2 CLASIFICACIÓN DE PAÍSES SEGÚN NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LAS INTERVENCIONES Y DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS SERVICIOS DE VG DE LOS MAM

GRUPO 1: INFORMACIÓN Y EDUCACIÓN	GRUPO 2: ATENCIÓN INICIAL Y REFERENCIAS	GRUPO 3: ATENCIÓN ESPECIALIZADA
Bahamas, Belice, Colombia, Nicaragua y Surinam.	Bolivia, Guyana, Panamá, República Dominicana y Trinidad y Tobago.	Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, El Salvador, Honduras, México y Uruguay.

Fuente: Elaboración propia. Es fundamental destacar que esta clasificación es dinámica y puede evolucionar en función de los avances o retrocesos en el proceso de transformación digital de cada país. Dado que la digitalización es un proceso progresivo y adaptable, es posible que algunos países clasificados en el Grupo 1 cumplan con ciertos criterios avanzados típicos de los Grupos 2 y 3, como la implementación de medidas de ciberseguridad y protección de datos personales. Este enfoque reconoce la diversidad en los procesos de transformación digital y permite identificar áreas de mejora específicas para cada contexto.

3 | Aprendizajes clave

Esta sección presenta los hallazgos específicos por cada dimensión, destacando tanto las fortalezas como las áreas de mejora identificadas en los tres grupos de clasificación. Los resultados de este estudio son de carácter descriptivo, enfocados en mapear los avances en la digitalización de los servicios de los MAM. Los datos cuantitativos se complementan con información cualitativa obtenida a través de preguntas abiertas en las encuestas y documentos adicionales proporcionados por los MAM participantes, lo cual permite una comprensión más profunda del proceso de digitalización en cada contexto.

3.1 | Dimensión 1: Gestión y modalidades de servicios digitales

En el contexto de la VG, un modelo de gestión es el conjunto de prácticas, procedimientos y recursos implementados por una institución para brindar apoyo eficaz a las víctimas y prevenir futuros casos.

Un modelo efectivo de gestión digital de servicios de VG requiere:

- **Organización digital:** Definición clara de los canales digitales de atención, roles específicos del equipo y servicios adaptados al entorno digital. Debe garantizar una identificación adecuada de las necesidades de las víctimas y priorizar intervenciones personalizadas.
- **Gestión digital:** Establecimiento de procesos operativos claros para ofrecer respuestas rápidas mediante plataformas digitales. Estos procesos deben permitir una gestión eficiente de la información, asegurando que las víctimas reciban atención oportuna y coordinada.

Estos componentes varían según el nivel de adopción de servicios digitales por parte de cada MAM. Esta sección describe los indicadores que examinan componentes clave de los modelos de gestión de servicios en modalidad digital de los MAM encuestados.

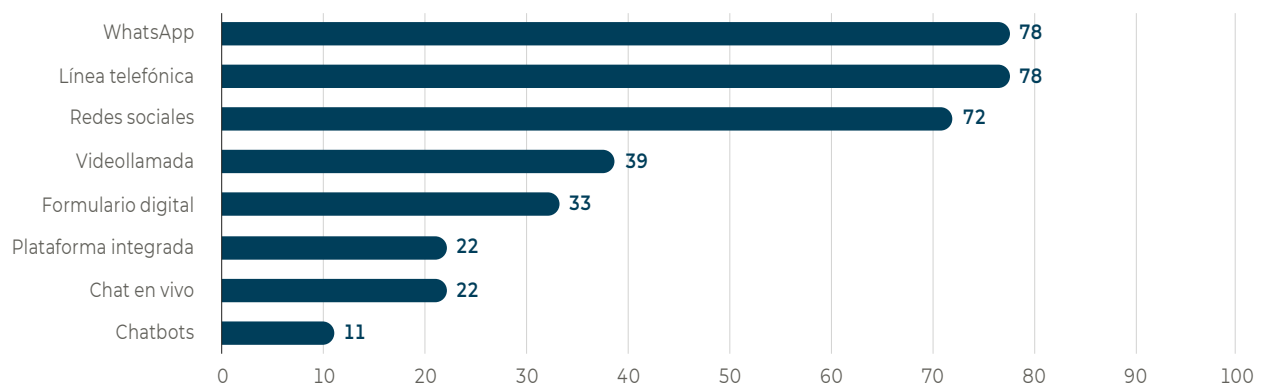
3.1.1 | Canales digitales utilizados para la prevención y atención a la VG

Las líneas telefónicas⁷ y WhatsApp son los canales más empleados para brindar servicios (78%) (Gráfico 1). WhatsApp destaca por su versatilidad, permitiendo no solo la comunicación directa con víctimas, sino también la gestión de citas, videollamadas, y automatización de respuestas. Sin embargo, aún existe espacio para optimizar estos procesos mediante la integración de herramientas más avanzadas, como chatbots e inteligencia artificial.

Además de WhatsApp, un 72% de los MAM utiliza plataformas sociales como **Facebook, Instagram y TikTok** para difundir información y contactar tanto a víctimas como al público en general. Esta tendencia refleja el aumento en el uso de redes sociales en ALC y la importancia de diversificar los puntos de contacto.

Otros servicios como **videollamadas** (39%), **formularios digitales** (33%), y **plataformas integradas** (22%) muestran un potencial significativo para su expansión. Las tecnologías emergentes, como **chats en vivo** (22%) y **chatbots** (11%), aún están infrautilizadas, lo que sugiere la oportunidad de incorporar soluciones más innovadoras que incrementen la personalización de la atención.

GRÁFICO 1 ¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES CANALES DIGITALES UTILIZA EL MAM PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE VG? (% DE MAM)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de la región: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

⁷ Las líneas telefónicas se consideran un canal digital porque están respaldadas por sistemas de gestión de datos que registran y monitorean las llamadas.

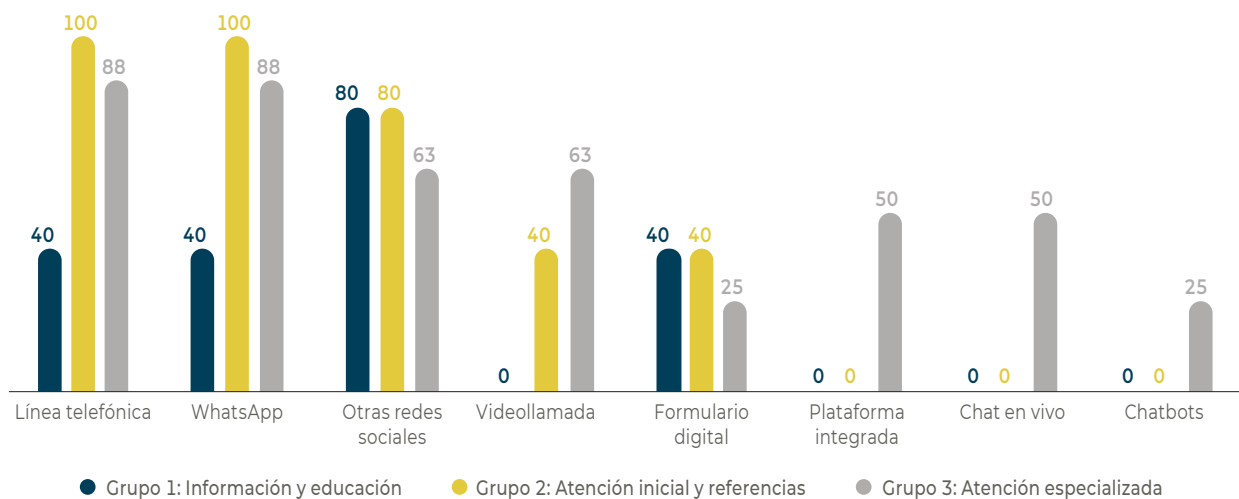
Análisis por Grupo de MAM

El análisis por grupos revela diferencias en la digitalización de los servicios (Gráfico 2):

- **Grupo 1 (Información y educación):** Prioriza el uso de redes sociales (80%) para la difusión de información, aunque presenta una menor adopción de WhatsApp y líneas telefónicas (40%).
- **Grupo 2 (Atención inicial y referencias):** Utiliza WhatsApp y redes sociales al 100%, combinándolos con videollamadas (80%) para brindar apoyo directo a las víctimas.
- **Grupo 3 (Atención especializada):** Muestra una mayor diversificación, utilizando WhatsApp (88%), videollamadas (63%) y plataformas integradas (50%). Además, el 25% emplea chatbots, una herramienta que facilita la automatización de procesos básicos y la gestión inicial de consultas frecuentes.

La implementación de múltiples canales digitales ofrece opciones adaptadas a las preferencias y niveles de alfabetización digital de las víctimas. Avanzar en soluciones como chatbots con inteligencia artificial, asistentes virtuales y plataformas integradas representa una oportunidad para fortalecer la personalización y eficiencia en la atención, especialmente en la coordinación de equipos multidisciplinares e intersectoriales.

GRÁFICO 2 ¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES CANALES DIGITALES UTILIZA EL MAM PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE VIOLENCIA DE GÉNERO? POR GRUPO, SEGÚN NIVEL COMPLEJIDAD DE LOS SERVICIOS Y DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (% DE MAM)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de la región: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

3.1.2 | Administración de los canales digitales para atención y prevención de la VG

La gestión de los canales digitales para enfrentar la VG requiere una decisión estratégica entre la **internalización** y la **subcontratación**. La internalización de servicios facilita un mayor control sobre la calidad de atención, la seguridad de los datos y la capacidad de adaptación a necesidades emergentes. Por otro lado, la subcontratación brinda acceso a tecnologías avanzadas y conocimientos especializados, optimizando costos y eficiencia operativa.

Un desafío clave para los MAM es garantizar la **seguridad de los datos** y la **privacidad de las víctimas**, especialmente cuando se subcontratan servicios. La gestión interna ofrece mayor control sobre estos aspectos, pero puede ser más costosa y requerir inversiones en capacitación y desarrollo de capacidades técnicas. Por otro lado, la subcontratación puede facilitar el acceso a tecnologías avanzadas y conocimientos especializados, aunque conlleva riesgos asociados a la **pérdida de control operativo** y la **dependencia de terceros**.

Estrategias operativas por Grupo de MAM

- **Grupo 1 (Información y educación):** En este grupo, si bien prevalece la **gestión interna**, también se observan casos de **externalización** en canales específicos. Las **redes sociales** son administradas internamente por el **80%** de los MAM, mientras que el **40%** gestiona **WhatsApp** de forma interna, lo que sugiere que el resto de los casos está externalizado. Además, el **20%** de los MAM administra internamente los **formularios digitales** y un **60%** las **líneas telefónicas**, lo que indica que un porcentaje significativo de estas últimas también es subcontratado.
- **Grupo 2 (Atención inicial y referencias):** Aunque este grupo presenta una mayor tendencia hacia la **gestión interna**, ciertos canales evidencian una combinación con **externalización**. El **100%** de los MAM administra internamente el **WhatsApp**, y el **80%** las **redes sociales**. Sin embargo, la **videollamada** es gestionada internamente solo por el **40%** y el **20%** de los MAM administra internamente los **formularios digitales**. Finalmente, las **líneas telefónicas** muestran un **60%** de administración interna, reflejando que una parte de los servicios sigue siendo externalizada.
- **Grupo 3 (Atención especializada):** Este grupo, que requiere servicios más complejos y tecnológicos, presenta un patrón más equilibrado entre **gestión interna** y **subcontratación**. El **50%** de los MAM administra internamente **WhatsApp**, las **videollamadas** y las **líneas telefónicas**, mientras que canales más especializados como el **chat en vivo** (25%), el **formulario digital** (25%) y los **chatbots** (13%) tienen una menor incidencia de gestión interna, reflejando la necesidad de apoyo técnico especializado y tecnologías avanzadas para brindar una atención de calidad.

TABLA 3 ¿DE LOS SIGUIENTES CANALES QUE UTILIZA EL MAM PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DIGITALES DE VIOLENCIA DE GÉNERO, CUÁLES SON ADMINISTRADOS POR EL MAM Y CUÁLES SON TERCIALIZADOS? POR GRUPO, SEGÚN NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LOS SERVICIOS Y DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (%)

CANAL	GRUPO 1: INFORMACIÓN Y EDUCACIÓN (% DE MAM)	GRUPO 2: ATENCIÓN INICIAL Y REFERENCIAS (% DE MAM)	GRUPO 3: ATENCIÓN ESPECIALIZADA (% DE MAM)
WhatsApp	40% interno	100% interno	50% interno
Videollamada	No aplica	40% interno	50% interno
Chat en vivo	No aplica	No aplica	25% interno
Redes sociales	80% interno	80% interno	38% interno
Chatbots	No aplica	No aplica	13% interno
Formulario digital	20% interno	20% interno	25% interno
Línea telefónica	60% interno	60% interno	50% interno

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de la región: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

Los resultados evidencian que no existe un enfoque único para la administración de canales digitales entre los MAM. Las decisiones sobre la internalización o subcontratación dependen del contexto operativo y de las capacidades disponibles en cada grupo. En un entorno de rápida evolución tecnológica, es fundamental que los MAM evalúen continuamente sus estrategias, equilibrando eficiencia operativa, seguridad y calidad del servicio. La adopción de herramientas tecnológicas avanzadas, como chatbots y plataformas integradas, puede ser clave para agilizar procesos y garantizar una atención accesible y efectiva para las víctimas de VG.

3.1.3 | Modalidades de la oferta de servicios

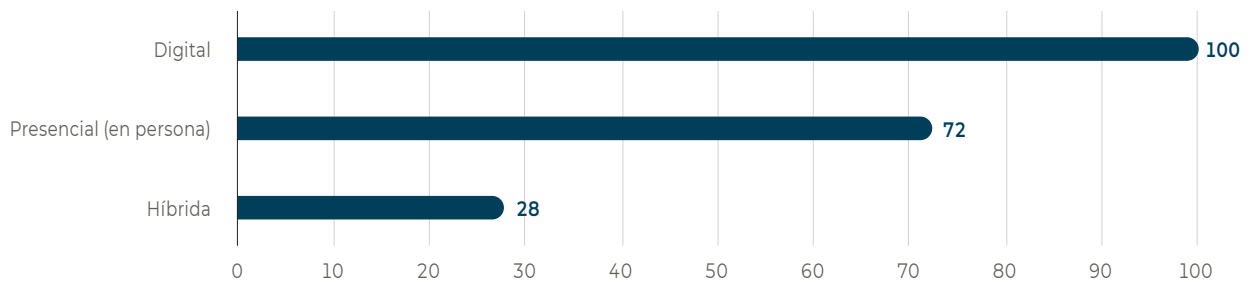
La oferta de servicios digitales en los MAM ha logrado ampliar la disponibilidad de atención en comparación con los servicios exclusivamente presenciales. Si bien el 100% de los MAM analizados ha implementado canales digitales, el 72% también mantiene atención presencial, y el 28% ha avanzado hacia un modelo híbrido que combina ambas modalidades (Gráfico 3). Es importante destacar que estos porcentajes no son excluyentes, ya que un mismo MAM puede ofrecer múltiples modalidades de atención, adaptándose a las necesidades de las usuarias.

El modelo híbrido, al integrar atención virtual y presencial, permite a las víctimas acceder a los servicios de acuerdo con sus circunstancias. Por ejemplo, los canales digitales facilitan

consultas iniciales y el acceso a información, mientras que la atención presencial se mantiene para intervenciones que requieren contacto directo, como evaluaciones psicológicas o asesoría legal. Este enfoque ofrece mayor flexibilidad y optimiza los recursos institucionales, respondiendo a las preferencias y la diversidad de situaciones que enfrentan las usuarias.

Sin embargo, para que este modelo sea efectivo, resulta fundamental contar con un sistema unificado de registro y un expediente electrónico que garantice la continuidad de la atención, evite duplicaciones y minimice la pérdida de información. La información recogida muestra variabilidad en la implementación de estos sistemas en la región, lo que subraya la necesidad de fortalecer la interoperabilidad entre las modalidades virtual y presencial para asegurar una atención más consistente y eficiente.

GRÁFICO 3 ¿A TRAVÉS DE CUÁLES MODALIDADES EL MAM OFRECE ATENCIÓN A SOBREVIVIENTES DE VIOLENCIA DE GÉNERO? (% DE MAM)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de la región: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023.

Modalidades por Grupos de MAM

El análisis revela estrategias diferenciadas entre los tres grupos de MAM en la implementación de modalidades híbridas (Gráfico 4):

- **Grupo 1 (Información y educación):** Este grupo prioriza los servicios digitales (**100% de los MAM**), con una oferta limitada de atención presencial (**20% de los MAM**). La intervención se centra en la **difusión de información y prevención** a través de canales en línea.
- **Grupo 2 (Atención inicial y referencias):** Este grupo combina tanto atención digital como presencial (**100% de los MAM en ambos casos**). Sin embargo, solo el 20% declara contar con un modelo híbrido, lo que evidencia una oportunidad de mejora en la integración y coordinación entre ambas modalidades de atención.

- **Grupo 3 (Atención especializada):** Con una oferta más compleja, el **100% de los MAM** utiliza canales digitales, mientras que el **88%** reporta proveer atención presencial. Además, el **50%** indica haber adoptado un modelo híbrido con plataformas integradas, facilitando el acceso a intervenciones, seguimiento de casos y referencias en tiempo real.

GRÁFICO 4 ¿A TRAVÉS DE CUÁLES MODALIDADES EL MAM OFRECE ATENCIÓN A SOBREVIVIENTES DE VIOLENCIA DE GÉNERO? POR GRUPO, SEGÚN NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LOS SERVICIOS Y DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (% DE MAM)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de la región: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023.

Los resultados destacan el uso extenso de canales digitales para la oferta de atención a sobrevivientes de VG, en todos los grupos. Sin embargo, la atención cara a cara sigue siendo indispensable para las intervenciones iniciales y servicios especializados. La expansión de modelos híbridos es crucial para garantizar una oferta adaptativa que responda de manera efectiva a las diversas necesidades y preferencias de las víctimas.

Para lograr un modelo híbrido eficiente, es imprescindible contar con **plataformas digitales robustas** y un **sistema unificado de registro** que garantice la continuidad y calidad del servicio. Esto evitará la fragmentación y permitirá una mejor **coordinación intersectorial**, maximizando el impacto positivo en la vida de las personas atendidas.

3.1.4 | Cartera de servicios de VG en canales digitales

Para comprender el panorama de los servicios digitales de atención a la VG, es fundamental analizar en detalle la cartera de servicios disponibles. La oferta de estos servicios depende de varios factores: el mandato institucional, el marco normativo, los recursos humanos y tecnológicos, la infraestructura, el financiamiento y la coordinación intersectorial en la red de asistencia. La transformación digital de los servicios requiere decisiones estratégicas para optimizar los recursos y maximizar el impacto en las víctimas.⁸

De acuerdo con los datos recopilados, todos los MAM encuestados ofrecen servicios de **información y referencia**, consolidándose como un punto de partida esencial para orientar a las víctimas hacia recursos adecuados (Gráfico 5). Además, el **72%** de los MAM implementa **gestión de casos**, una herramienta clave para garantizar el seguimiento integral y la continuidad en la atención a las víctimas.

La **asistencia psicológica**, disponible en el **56%** de los MAM, destaca como un pilar fundamental en la recuperación emocional y el bienestar de las víctimas, aunque su cobertura limitada sugiere la necesidad de fortalecer su disponibilidad en toda la región. Por su parte, la **atención de emergencia** está presente en el **61%**, reflejando un esfuerzo por ofrecer respuestas inmediatas, aunque aún persisten brechas en su disponibilidad.

El **apoyo a primera línea**, proporcionado por el **67%** de los MAM, garantiza la capacidad de respuesta inicial en situaciones críticas. Sin embargo, servicios como la **asistencia legal** disponible solo en el **44%**, y la **facilitación de acceso a refugios o albergues**, también con un **44%**, presentan limitaciones significativas, lo que subraya la necesidad de un fortalecimiento en estas áreas clave.

Un desafío adicional es la limitada oferta de **grupos de apoyo o consejería grupal**, que solo están disponibles en el **6%** de los MAM. Este tipo de servicios es esencial para promover la recuperación emocional y fortalecer las redes de apoyo de las víctimas. Asimismo, **ninguno de los MAM** ofrece servicios de base comunitaria, fundamentales para conectar a las víctimas

8. Los ítems presentados en los gráficos reflejan los diversos servicios ofrecidos por los MAM para abordar la VG. Información y referencia se enfoca en orientar a las víctimas hacia recursos específicos, como apoyo psicológico o asistencia legal. La gestión de casos implica coordinar y documentar las intervenciones, garantizando un seguimiento continuo. El apoyo emocional/psicológico abarca consejería individual o grupal para promover la recuperación emocional. La asistencia legal proporciona asesoría y, en algunos casos, representación en procesos judiciales. La movilización a albergues no solo implica referir a refugios, sino gestionar el traslado y acceso seguro. La atención de emergencia cubre necesidades inmediatas ante situaciones críticas, como protección o asistencia médica. Los grupos de apoyo fomentan el intercambio entre pares para fortalecer el bienestar comunitario, mientras que los servicios basados en la comunidad integran campañas de sensibilización y programas locales para prevenir la violencia de manera sostenible.

con recursos locales y fomentar el apoyo entre pares en contextos donde las infraestructuras institucionales son limitadas.

Finalmente, los horarios de atención digital presentan variaciones importantes: mientras algunos MAM operan exclusivamente en horarios laborales, otros extienden su disponibilidad hasta la noche. Esto evidencia la necesidad de avanzar hacia horarios más flexibles que se adapten a las realidades de las víctimas y garanticen su acceso.

GRÁFICO 5 ¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS PARA SOBREVIVIENTES DE VIOLENCIA DE GÉNERO OFRECE EL MAM EN LOS DISTINTOS CANALES DIGITALES? (% DE MAM)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de la región, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas. Ver nota al pie de página número 7 para la definición de cada servicio.

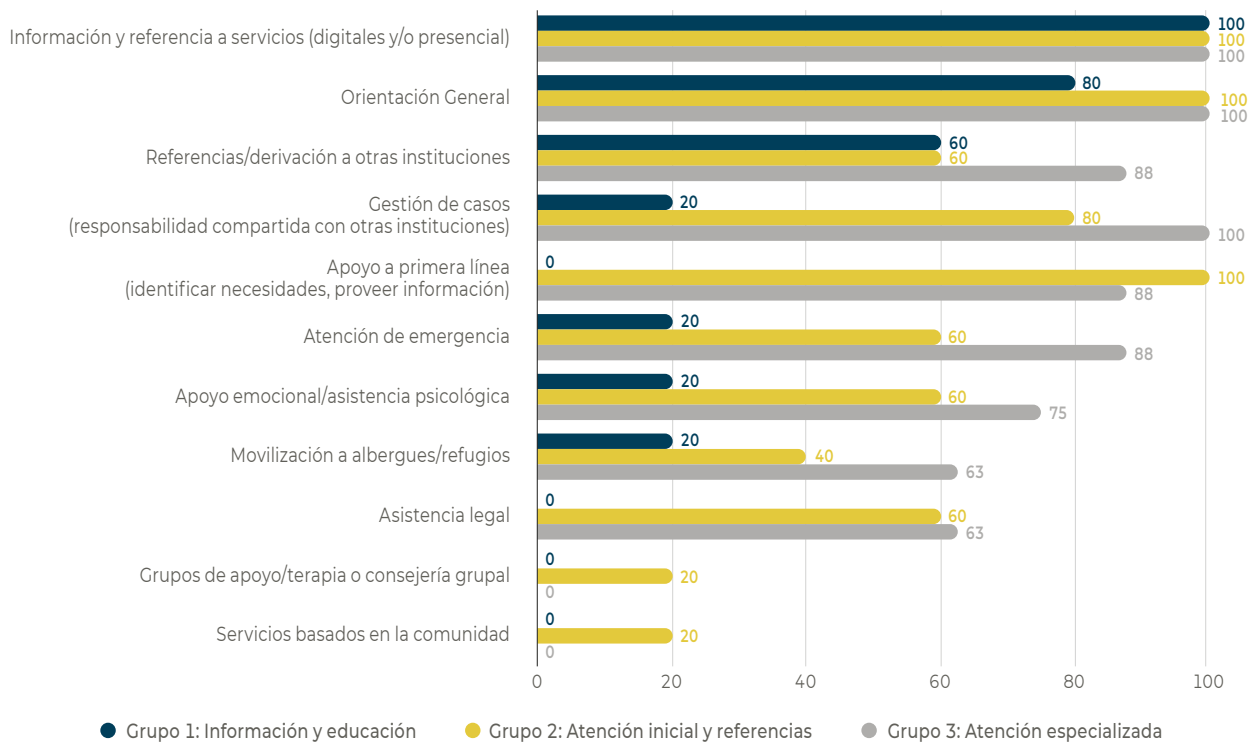
Análisis por Grupo de MAM

El análisis revela diferencias significativas en la oferta de servicios según el tipo de MAM (Gráfico 6):

- **Grupo 1 (Información y educación):** Todos los MAM de este grupo ofrecen información y educación (100%), y un 60% ofrece referencias a servicios.
- **Grupo 2 (Atención inicial y referencias):** Todos los MAM ofrece apoyo de primera línea y orientación general, el 80% realiza gestión de casos, mientras que el 60% ofrece atención de emergencia, apoyo emocional y asistencia legal. Un 40% facilita acceso a albergues y el 20% ofrece grupos de apoyo, siendo este el único grupo reportar dicho tipo de soporte.

- **Grupo 3 (Atención especializada):** Los MAM de este grupo ofrecen una cartera más diversa. El 100% proporciona información, educación y gestión de casos, mientras que un 88% ofrece atención de emergencia y apoyo psicológico. Además, un 63% facilita el acceso a refugios y asistencia legal, demostrando una mayor capacidad para gestionar servicios integrales.

GRÁFICO 6 ¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS PARA SOBREVIVIENTES DE VIOLENCIA DE GÉNERO OFRECE EL MAM EN LOS DISTINTOS CANALES DIGITALES? POR GRUPO, SEGÚN NIVEL DE COMPLEJIDAD DE SERVICIOS Y DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (% DE MAM)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de la región: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas. Ver nota al pie de página número 7 para la definición de cada servicio.

Estos hallazgos destacan la **necesidad de expandir los programas comunitarios** para mejorar la accesibilidad y promover el apoyo entre pares, especialmente en áreas con recursos limitados. **Fortalecer la gestión de casos** a través de plataformas digitales integradas garantizará un seguimiento continuo y coherente, mejorando la calidad de la atención. Por último, **automatizar los procesos de asistencia legal y la coordinación para el acceso a albergues** incrementará la eficiencia en situaciones críticas, asegurando una respuesta más rápida y efectiva para las personas en situación de vulnerabilidad.

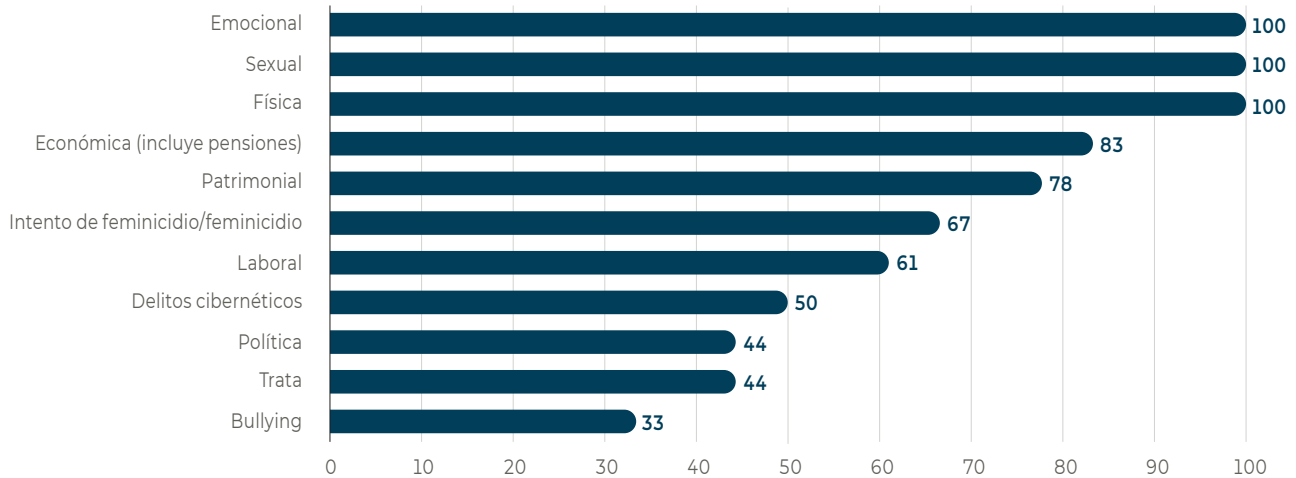
3.1.5 | Formas y Ámbitos de VG en Canales Digitales

La efectividad en la atención a la VG va más allá de la existencia de leyes; depende de su correcta aplicación y de una respuesta institucional coherente. Actualmente, no todos los países cuentan con normativas específicas que cubran la diversidad de formas de VG, lo que representa un reto significativo. Solo el 44% de los países analizados dispone de leyes integrales, y el 67% tiene legislación sobre feminicidio. Esto revela que muchas formas de VG no son abordadas directamente por los MAM, ya que, en algunos casos, las normativas nacionales asignan esta responsabilidad a otras instituciones. Por ejemplo, en ciertos países, los Ministerios de Trabajo atienden la violencia laboral hacia mujeres, mientras que los Ministerios de Educación manejan casos de violencia en el entorno escolar, sin que esté claro si estas instancias tratan dicha violencia como una manifestación específica de VG.

El 100% de los MAM encuestados atiende casos de violencia física, sexual y emocional a través de sus canales digitales, lo que refleja una priorización en el abordaje de las formas más reconocidas de VG (Gráfico 7). Sin embargo, la atención a otras modalidades, como la violencia económica y la violencia patrimonial, es menos generalizada, con servicios disponibles en el 83% y 78% de los MAM, respectivamente. Solo dos tercios (67%) de los MAM reportan atender casos de feminicidio o intentos de feminicidio, dado que estas situaciones suelen gestionarse en coordinación con instituciones de seguridad pública o justicia.

La violencia laboral es abordada por el 61% de los MAM, mientras que un 44% atiende trata de personas y delitos cibernéticos. Otras formas menos atendidas incluyen la violencia política (44%) y el acoso escolar o bullying (33%). Muchos países reportan que casos de violencia laboral, política, bullying, trata de personas y feminicidio se derivan a servicios especializados externos.

GRÁFICO 7 ¿CUÁLES SON LAS FORMAS DE VIOLENCIA QUE ATIENDEN EN LOS CANALES/ PLATAFORMAS DIGITALES MEDIANTE LOS CUALES EL MAM OFRECE SERVICIOS A SOBREVIVIENTES DE VIOLENCIA DE GÉNERO? (% DE MAM)



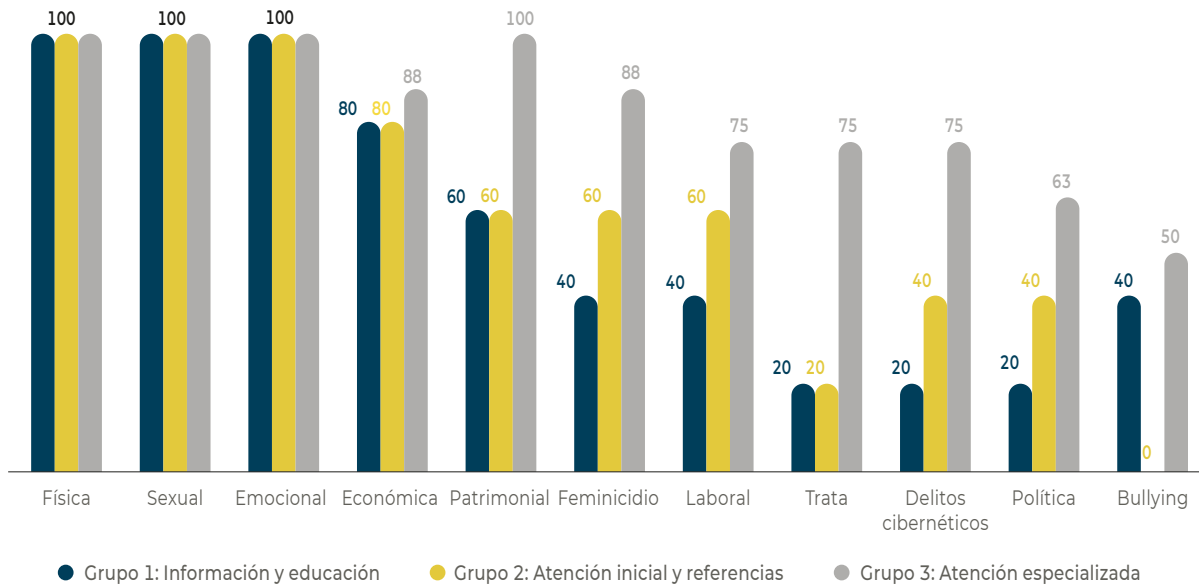
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de la región: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

Análisis por Grupos de MAM

El Gráfico 8 revela variaciones significativas en la respuesta a la VG entre los grupos de países:

- **Grupo 1 (Información y educación):** El 100% de los MAM en este grupo aborda la violencia física, sexual y emocional. Sin embargo, la atención a la violencia económica (80%), patrimonial (60%) y feminicidio (40%) es más limitada.
- **Grupo 2 (Atención inicial y referencias):** Similar al Grupo 1, el 100% de los MAM de este grupo atiende violencia física, sexual y emocional. Además, el 80% gestiona violencia económica y el 60% violencia patrimonial. Este grupo muestra una mayor capacidad para atender feminicidio (60%), violencia laboral (60%), violencia política y delitos cibernéticos (40%). Sin embargo, solo el 20% reporta atender trata de personas y ninguno aborda el acoso escolar.
- **Grupo 3 (Atención especializada):** Todos los MAM de este grupo ofrecen servicios a víctimas de violencia física, sexual, emocional y patrimonial. Además, destacan en la atención de casos complejos: el 88% atiende intentos de feminicidio y violencia económica, mientras que el 75% cubre trata de personas y delitos cibernéticos.

GRÁFICO 8 ¿CUÁLES SON LAS FORMAS DE VIOLENCIA QUE ATIENDEN EN LOS CANALES/ PLATAFORMAS DIGITALES MEDIANTE LOS CUALES EL MAM OFRECE SERVICIOS A SOBREVIVIENTES DE VIOLENCIA DE GÉNERO? POR GRUPO, SEGÚN NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LOS SERVICIOS Y DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (%)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de la región: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

Nota: para el caso de feminicidio, se incluyen países que atienden también los intentos de feminicidio.

A pesar de los avances en la disponibilidad de servicios digitales para atender las formas más visibles de VG, persisten brechas en la atención a manifestaciones menos reconocidas, como la violencia económica, patrimonial y el bullying. La diversidad en la oferta de servicios entre los distintos grupos de países subraya la necesidad de ampliar y especializar la respuesta de los MAM.

3.2 | Dimensión 2: Gobernanza

La gobernanza es fundamental para garantizar una respuesta eficaz a la VG mediante servicios digitales. Define el marco de políticas, procesos y relaciones que orientan y respaldan la implementación segura, efectiva y sostenible de estos servicios. En un entorno digital cada vez más interconectado, la gobernanza establece los sistemas necesarios para asegurar que los servicios respeten los derechos de todas las usuarias.

Los aspectos clave de esta gobernanza digital incluyen:

- Un marco legal claro y sólido que defina las responsabilidades, los derechos y las obligaciones de todas las partes involucradas en la prevención y atención de la VG a través de medios digitales. Este marco debe incluir legislación específica sobre VG, protección de datos, privacidad y uso seguro de la tecnología.
- Estructuras de rendición de cuentas que establezcan mecanismos de monitoreo y evaluación, asegurando la transparencia y responsabilidad de las y los proveedores de servicios por sus acciones. Estos mecanismos deben incluir revisiones regulares para garantizar que los servicios estén efectivamente asistiendo a quienes los necesitan.
- Coordinación Interinstitucional, que permita que diferentes organizaciones trabajen conjuntamente de manera fluida, proporcionando una red de apoyo para las sobrevivientes de VG y la prevención primaria de la VG.
- Capacitación continua del personal involucrado, incluyendo actualizaciones en materia VG, ética, manejo seguro de la tecnología y protección de datos personales.
- Innovación y adaptabilidad, buscando continuamente nuevas formas de mejorar los servicios digitales para la prevención y apoyo en casos de VG.
- Accesibilidad e inclusión, con el fin de garantizar que los servicios brindados estén al alcance de todos los grupos de la población, eliminando barreras lingüísticas, culturales, económicas y tecnológicas.

Los MAM juegan un papel central en la construcción de una arquitectura interinstitucional que potencie el uso de tecnologías para la atención y prevención de la VG. Sin embargo, los MAM con menor jerarquía institucional enfrentan dificultades para integrarse en estructuras lideradas por organismos de mayor nivel, como el Poder Judicial o los Ministerios de Seguridad. Esta situación puede limitar su capacidad de influencia y de articulación en espacios estratégicos. Esta sección explora cómo los diferentes países estructuran la gobernanza en torno a los servicios de VG, identificando tanto las fortalezas como las áreas que requieren mejoras.

3.2.1 | Instrumentos de Gobierno Digital y Alineación de las Iniciativas de Intervenciones Digitales de VG

Estrategia Nacional o Regional de Transformación Digital

La adopción de estrategias de transformación digital en la gobernanza es significativa en la región, con un 89% de los países encuestados que cuentan con un plan nacional o regional de transformación o gobierno digital. Sin embargo, solo el 69% de los MAM encuestados ha alineado sus servicios de atención a sobrevivientes de VG con dichos planes, lo que refleja una desconexión entre las estrategias digitales nacionales y los servicios específicos de VG.

Los niveles de alineación varían según los grupos de países:

- **Grupo 1 (Información y educación):** Solo el 20% de los MAM ha alineado sus servicios de VG con el plan digital nacional, pese a que el 60% dispone de dicho plan.
- **Grupo 2 (Atención inicial y referencias):** Aunque todos los MAM cuentan con un plan de transformación digital, solo el 40% ha alineado sus servicios de VG.
- **Grupo 3 (Atención especializada):** El 100% de los MAM en este grupo han alineado sus servicios de VG con los planes de transformación digital.

A pesar de los avances, el limitado número de MAM que reporta esta alineación refleja la necesidad de coordinar mejor las estrategias de transformación digital con los servicios orientados a la atención de sobrevivientes de VG. Es fundamental que las políticas públicas no solo adopten tecnología, sino que también adapten su uso para enfrentar las complejidades que implica la atención a la VG. La participación de los MAM en la transformación digital de los servicios públicos es clave, incluida la incorporación de los MAM en los planes de innovación, competitividad, ciberseguridad u otros que estén relacionados con la transformación digital.

Leyes sobre Plataformas Digitales

La regulación de las plataformas digitales es esencial para garantizar la prestación adecuada de servicios en línea, pero solo la mitad de los países encuestados ha desarrollado legislación en este ámbito.

Los niveles de avance varían entre los grupos de países:

- **Grupo 1 (Información y educación):** El 40% de los países de este grupo cuenta con legislación específica sobre plataformas digitales.

- **Grupo 2 (Atención inicial y referencias):** Apenas el 20% de los países ha desarrollado leyes pertinentes.
- **Grupo 3 (Atención especializada):** El 75% de los países en este grupo ha implementado legislación sobre plataformas digitales, evidenciando un mayor nivel de formalización en los servicios digitales especializados.

Fortalecer la regulación de las plataformas digitales es crucial para garantizar que estos canales cumplan con los estándares de calidad, accesibilidad, confidencialidad y seguridad.

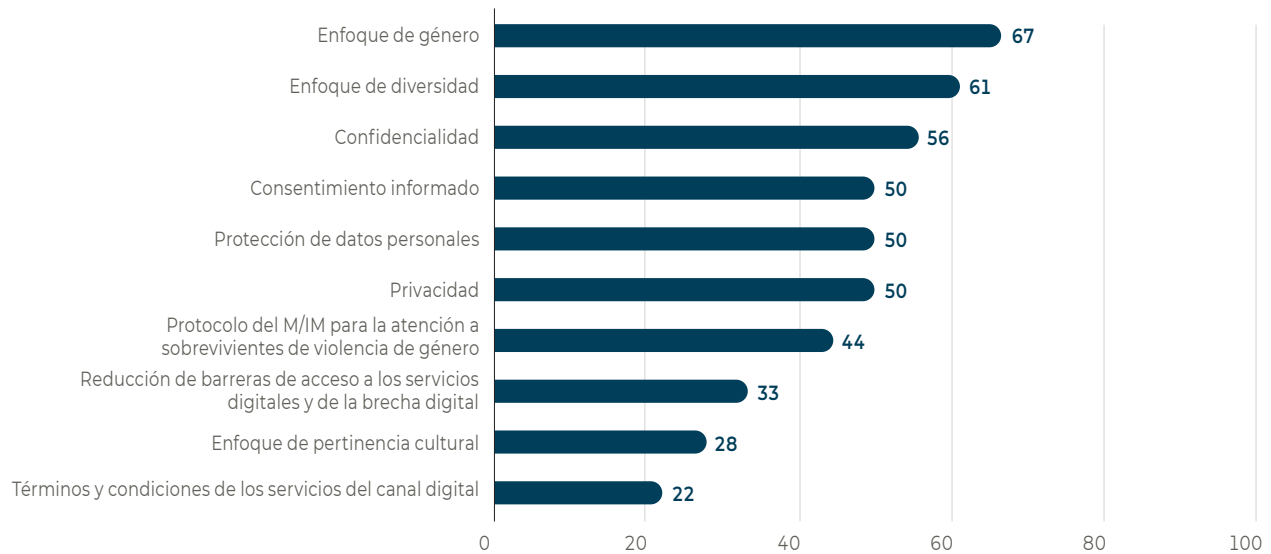
3.2.2 | Políticas, protocolos y/o normas de los MAM para la prestación de servicios

La adopción de lineamientos integrales por parte de los MAM es crucial para ofrecer servicios digitales seguros, confiables y accesibles a las sobrevivientes de VG. Estos protocolos deben garantizar la protección de la privacidad y seguridad de las usuarias, permitiendo el acceso seguro a los recursos y servicios diseñados para satisfacer sus necesidades específicas y eliminar barreras de acceso.

Los datos reflejan que aún hay importantes áreas de mejora (Gráfico 9). Solo el 50% de los MAM encuestados dispone protocolos específicos que garantizan la privacidad y confidencialidad de las sobrevivientes en canales digitales. Además:

- El 50% de los MAM ha diseñado medidas para proteger datos personales.
- El 67% y el 61% reportan contar con normas que integran un enfoque de género y diversidad, respectivamente.
- Apenas el 22% de los MAM tiene términos y condiciones específicos para servicios digitales.
- Solo el 33% ha establecido lineamientos para reducir las barreras de acceso a los servicios digitales.

GRÁFICO 9 ¿CUENTA EL MAM CON POLÍTICAS, PROTOCOLOS Y/O NORMAS SOBRE LOS SIGUIENTES ASPECTOS ESPECÍFICAMENTE PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS A SOBREVIVIENTES DE VIOLENCIA DE GÉNERO MEDIANTE CANALES DIGITALES? (%)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de la región: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

Desarrollo por Grupos de MAM

La disponibilidad de políticas o lineamientos técnicos para la prestación de servicios en canales digitales varía significativamente entre los grupos de países:

- **Grupo 1 (Información y educación):** Presenta un avance limitado, con solo el 20% reportando políticas específicas, excepto en las normas sobre los enfoques de género y diversidad, que alcanzan el 40%.
- **Grupo 2 (Atención inicial y referencias):** Los avances son similares a los del Grupo 1, con una baja disponibilidad de instrumentos normativos sobre atención en medios digitales.
- **Grupo 3 (Atención especializada):** Muestra un mayor desarrollo, con al menos el 88% de los MAM reportando políticas claras para garantizar entornos digitales seguros y accesibles para las sobrevivientes.

Estos datos subrayan la importancia de continuar desarrollando un marco normativo que garantice una **protección integral**, asegurando que todos los servicios digitales estén diseñados para ser accesibles y seguros para todas las sobrevivientes.

3.2.3 | Alianzas para la oferta de los servicios digitales de VG

La colaboración y el establecimiento de alianzas estratégicas son fundamentales para que los MAM respondan eficazmente a la VG mediante servicios en canales digitales. Estas asociaciones permiten a los MAM aprovechar recursos, capacidades y conocimientos complementarios de diversos actores, superando limitaciones individuales. Las alianzas con empresas privadas, agencias gubernamentales y organizaciones internacionales resultan esenciales para ampliar el acceso a infraestructura y servicios tecnológicos, coordinar una respuesta integral e impulsar la innovación en la asistencia a sobrevivientes a través de plataformas digitales.

Sin embargo, el nivel de colaboración de los MAM con actores clave para la prestación de servicios digitales a víctimas de VG es limitado. Solo un tercio de los MAM reporta colaborar con el Ministerio de Seguridad y ONG, mientras que solo el 28% trabaja con organismos gubernamentales de telecomunicaciones. La colaboración con agencias internacionales es aún menor, alcanzando únicamente un 22%. Esta limitada cooperación restringe tanto el alcance como la efectividad de los servicios digitales ofrecidos.

La limitada colaboración con empresas privadas y entidades gubernamentales de telecomunicaciones resulta particularmente relevante, dado su potencial para abordar barreras como los costos de conectividad y la infraestructura digital. La escasez de alianzas interinstitucionales representa una barrera para la transformación digital y la prestación efectiva de servicios a las víctimas, subrayando la necesidad de fortalecer estos vínculos para mejorar la respuesta a la VG mediante canales digitales y servicios híbridos.

3.2.4 | Financiamiento para los servicios digitales de VG en los MAM

La inversión gubernamental en las capacidades digitales de los MAM es esencial para responder eficazmente a las necesidades de atención y prevención de la VG. La mayoría de los MAM (94%) reporta contar con fondos públicos para el funcionamiento de servicios digitales de VG, mientras que el 61% recibe financiamiento de agencias de cooperación internacional, utilizado en el desarrollo de plataformas, adaptación a poblaciones específicas, diseño de expedientes electrónicos, entre otros.

La transformación digital en la atención y prevención de la VG también exige aumentar la asignación presupuestaria de los MAM para cumplir su mandato. Sin embargo, el financiamiento público es generalmente limitado; datos de cuatro países de la región con ministerios de la mujer muestran que su asignación presupuestaria representa solo el 0,18% del presupuesto nacional del Poder Ejecutivo.

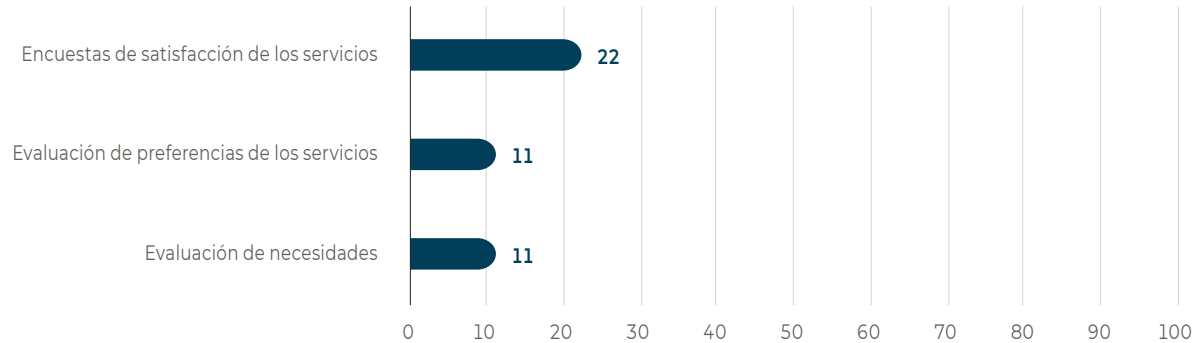
Para asegurar una inversión adecuada en la digitalización de los servicios de VG, los MAM deben fortalecer sus capacidades en planificación, evaluación de costos-beneficios y riesgos, y costeo de intervenciones clave en las cinco dimensiones de la transformación digital. Además, es crucial implementar y supervisar de manera estratégica las inversiones en digitalización para garantizar una transformación digital sostenible en los servicios de VG.

3.2.5 | Herramientas para evaluar las necesidades, preferencias y/o satisfacción de las usuarias con los servicios digitales

Comprender las necesidades, preferencias y niveles de satisfacción de las usuarias finales es esencial para que los MAM puedan diseñar, implementar y mejorar los servicios digitales dirigidos a la atención de la VG. Evaluar estas variables permite identificar áreas de mejora, adaptar los servicios a las experiencias y demandas reales de las sobrevivientes y asegurar que las plataformas digitales se ajusten a las necesidades específicas de los grupos poblacionales a los que van dirigidos.

Si bien algunos MAM han implementado iniciativas para captar la retroalimentación de las usuarias, los datos de este estudio sugieren que aún hay margen para mejorar la participación de las usuarias en el diseño y evaluación de los servicios digitales. Actualmente, el 22% de los MAM reporta utilizar encuestas de satisfacción, lo cual representa un escaso avance hacia la inclusión de la voz de las usuarias. Además, solo el 11% ha implementado herramientas específicas para evaluar sus necesidades y preferencias (Gráfico 10).

GRÁFICO 10 ¿CUENTAN LOS CANALES DIGITALES CON HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LAS NECESIDADES, PREFERENCIAS Y/O SATISFACCIÓN DE LAS USUARIAS CON LOS SERVICIOS? (%)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de la región: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

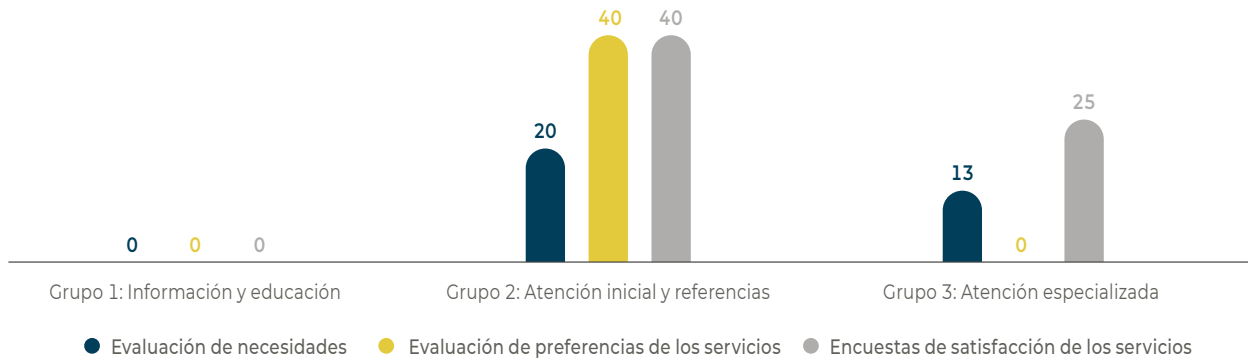
Nota: La muestra incluye 18 países de la región

Desarrollo por Grupos de MAM

La implementación de herramientas para evaluar las necesidades, preferencias y satisfacción de las usuarias presenta variaciones significativas entre los grupos de países (Gráfico 11):

- **Grupo 1 (Información y educación):** La adopción de herramientas de evaluación es limitada, ya que ningún MAM en este grupo reporta el uso de instrumentos para medir necesidades, preferencias o satisfacción de las usuarias.
- **Grupo 2 (Atención inicial y referencias):** Aunque el progreso es moderado, el 20% de los MAM en este grupo reporta utilizar herramientas para evaluar necesidades y preferencias, y el 40% ha implementado encuestas de satisfacción.
- **Grupo 3 (Atención especializada):** Este grupo refleja cierto desarrollo en la implementación de herramientas de retroalimentación, con un 25% que utiliza encuestas de satisfacción. Sin embargo, solo el 13% dispone de instrumentos para evaluar necesidades y no se reporta el uso de herramientas para medir preferencias, lo que indica áreas críticas por mejorar.

GRÁFICO 11 ¿CUENTAN LOS CANALES DIGITALES CON HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LAS NECESIDADES, PREFERENCIAS Y/O SATISFACCIÓN DE LAS USUARIAS CON LOS SERVICIOS? POR GRUPO, SEGÚN NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LOS SERVICIOS Y DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (%)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de la región: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

Estos hallazgos revelan áreas clave donde los MAM pueden fortalecer la participación de las usuarias en el desarrollo y mejora continua de los servicios digitales de VG, especialmente en lo que respecta a la evaluación de necesidades y preferencias para adaptar mejor los servicios.

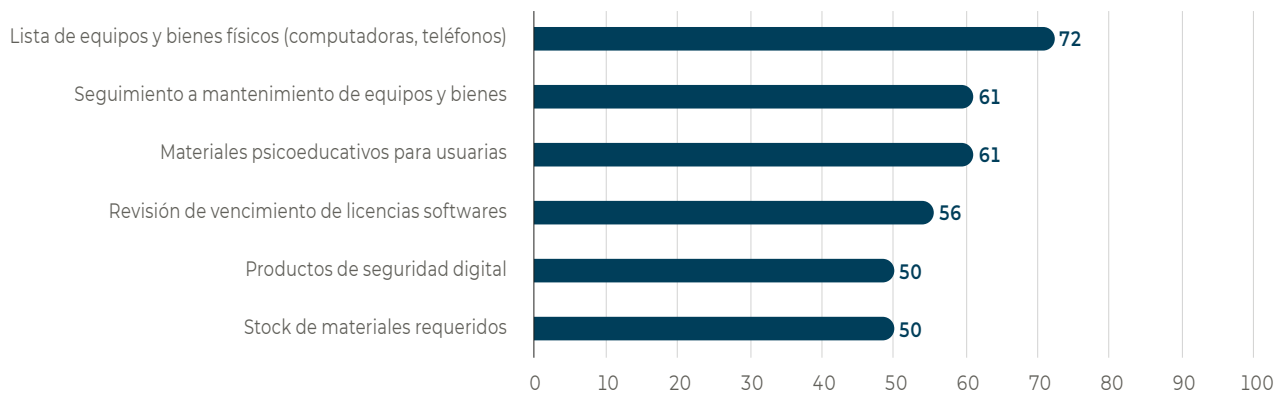
3.2.6 | Monitoreo de la cadena de suministros, equipos y bienes necesarios para la atención y prevención de la VG en canales digitales

La gestión efectiva de la cadena de suministros, equipos y bienes necesarios para la atención y prevención de la VG en canales digitales es fundamental para asegurar la calidad y continuidad de los servicios que ofrecen los MAM. Un monitoreo adecuado de recursos como equipos tecnológicos, infraestructura digital (redes, servidores, conectividad) y software permite identificar y mitigar brechas que podrían afectar la prestación de servicios, optimizando su funcionamiento y garantizando que las sobrevivientes accedan de manera segura y confiable al apoyo que necesitan.

Los datos muestran deficiencias significativas en el monitoreo de recursos críticos para la atención digital en los MAM (Gráfico 12). El 50% de los MAM supervisa el mantenimiento de equipos tecnológicos y gestiona el inventario de productos de seguridad digital, mientras que el 56% realiza revisiones proactivas de licencias de software próximas a expirar. Un 61%

reporta control sobre la disponibilidad de materiales psicoeducativos y el mantenimiento de equipos. Finalmente, el 72% lleva un registro de equipos y bienes físicos como computadoras y teléfonos. Estas cifras sugieren que una proporción considerable de componentes operativos clave no recibe la supervisión adecuada, evidenciando la necesidad de fortalecer la gestión de suministros y recursos para asegurar la continuidad y efectividad de los servicios digitales en la atención a la VG.

GRÁFICO 12 ¿EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CANALES DIGITALES SE REALIZAN LAS SIGUIENTES TAREAS DE MONITOREO DE LA CADENA DE SUMINISTROS, EQUIPOS Y BIENES REQUERIDOS PARA LA ATENCIÓN EN LÍNEA? (%)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de la región: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

Nota: La muestra incluye 18 países de la región

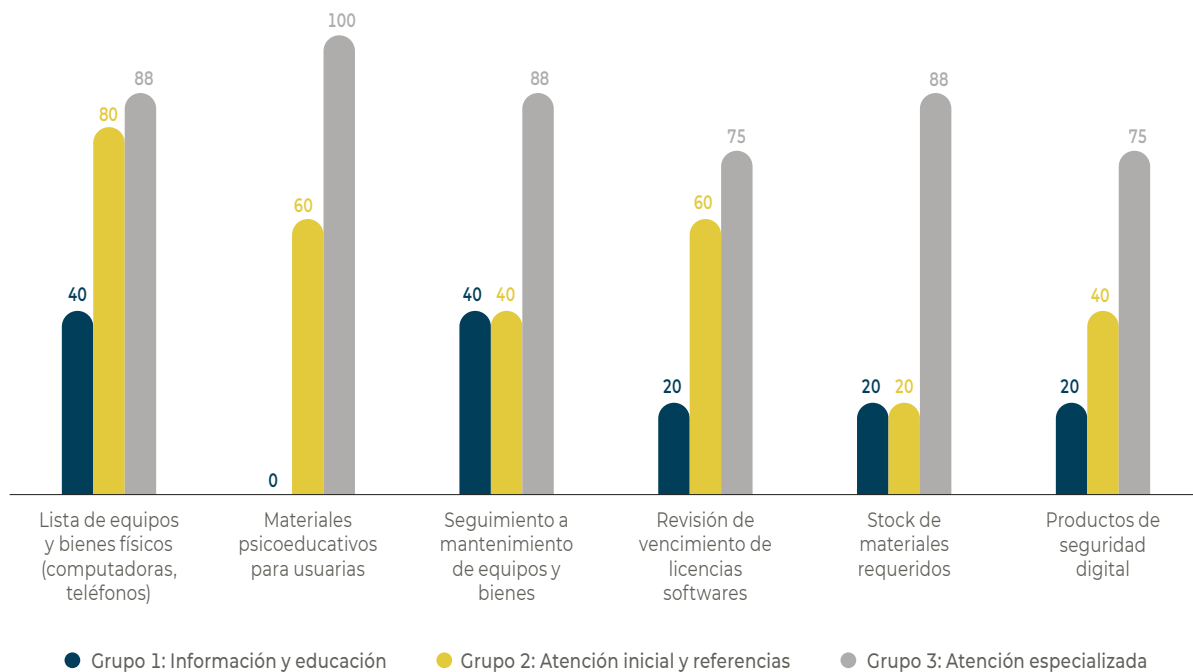
Desarrollo por Grupos de MAM

El análisis de los grupos de países revela diferencias en la gestión de suministros y equipos (Gráfico 13):

- **Grupo 1 (Información y educación):** Solo el 40% de los MAM monitorea el inventario de equipos y su mantenimiento, y el 20% gestiona materiales de seguridad digital. No se reporta seguimiento de materiales psicoeducativos, lo que indica una oportunidad importante para mejorar el monitoreo en áreas clave.
- **Grupo 2 (Atención inicial y referencias):** El 80% de los MAM en este grupo reporta mantener actualizada la lista de equipos y el 60% supervisa el mantenimiento y licencias de software. Sin embargo, solo el 20% indica gestionar el inventario de productos de seguridad digital, lo que sugiere que, aunque existen buenas prácticas, se necesitan esfuerzos adicionales.

- **Grupo 3 (Atención especializada):** Este grupo el 88% de los MAM declara monitorear la lista de equipos y su mantenimiento, y un 75% supervisar licencias de software y productos de seguridad digital. Además, el 100% de los MAM en este grupo reporta monitorear la disponibilidad de recursos educativos.

GRÁFICO 13 ¿EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CANALES DIGITALES SE REALIZAN LAS SIGUIENTES TAREAS DE MONITOREO DE LA CADENA DE SUMINISTROS, EQUIPOS Y BIENES REQUERIDOS PARA LA ATENCIÓN EN LÍNEA? POR GRUPO, SEGÚN NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LOS SERVICIOS Y DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (%)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de ALC: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer el monitoreo de suministros y equipos de manera uniforme en todos los MAM. Es esencial adaptar las estrategias de gestión a las características de los canales digitales utilizados, asegurando así que los servicios de VG sean de alta calidad y se mantengan sin interrupciones para las sobrevivientes.

3.3 | Dimensión 3: Infraestructura

La infraestructura tecnológica es fundamental para que los MAM puedan responder de manera eficaz a la

VG mediante servicios digitales. Desde la conectividad a internet hasta el uso de herramientas tecnológicas como software especializado y dispositivos adecuados, una infraestructura robusta permite una respuesta rápida y segura tanto para las víctimas como para los profesionales encargados de brindar la atención.

Esta sección examina los datos sobre infraestructura tecnológica recopilados a través de encuestas dirigidas a personal de tecnologías de la información en 14 MAM.

3.3.1 | Tipo de hardware

La infraestructura de hardware empleada por los MAM es un componente fundamental para la prestación efectiva de servicios digitales contra la VG. La decisión entre infraestructuras en la nube o servidores locales impacta en la seguridad, escalabilidad, costos y mantenimiento de los sistemas. Comprender los patrones de uso adoptados por los MAM en este aspecto permite evaluar la sostenibilidad y eficiencia de su capacidad operativa digital, además de identificar oportunidades de mejora para asegurar una infraestructura tecnológica adecuada.

La mayoría de los MAM encuestados muestran una clara preferencia por servicios en la nube, utilizando plataformas como AWS (Amazon Web Services), Azure y Google Cloud, mientras que solo tres MAM reportan el uso de servidores propios para ciertos servicios digitales. Esta inclinación hacia la nube refleja una preferencia por infraestructuras flexibles y escalables, las cuales suelen ser más eficientes en términos de costos y mantenimiento.

Aunque el uso de servicios en la nube plantea desafíos de seguridad, especialmente en el manejo de datos sensibles relacionados con VG, los principales proveedores de la nube invierten ampliamente en medidas de seguridad avanzadas. Estas incluyen el cifrado de datos en reposo y en tránsito, y el cumplimiento de estándares internacionales de seguridad, proporcionando frecuentemente un nivel de protección superior al que una organización podría lograr de manera independiente.

3.3.2 | Diagnóstico de infraestructura digital

La realización de diagnósticos regulares de la infraestructura digital es esencial para que los MAM mantengan sus sistemas tecnológicos seguros y eficaces en la atención a sobrevivientes de VG. Estos diagnósticos permiten identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora, asegurando que la infraestructura tecnológica esté adaptada a las necesidades cambiantes de los servicios de atención.

De los 14 equipos TIC de los MAM encuestados, el 64% reporta haber realizado un diagnóstico de su infraestructura digital, lo que indica que aún existen oportunidades para expandir esta práctica. Dado que la seguridad y la eficacia son aspectos prioritarios en los servicios de VG, la adopción más amplia de estos diagnósticos fortalecería la calidad y continuidad de la atención.

La frecuencia en la realización de diagnósticos varía entre los grupos de MAM, evidenciando la necesidad de estrategias específicas para promover esta práctica. En el Grupo 1 (Información y educación), un 67% de los MAM han efectuado diagnósticos, mientras que en el Grupo 2 (Atención inicial y referencias) este porcentaje aumenta al 75%, lo que refleja una mayor inclinación hacia la revisión sistemática de capacidades digitales en estos niveles. En contraste, solo el 57% de los MAM del Grupo 3 (Atención especializada) han realizado diagnósticos, resaltando una oportunidad clave de mejora en esta área.

Se recomienda implementar medidas que incentiven la frecuencia y regularidad de estos diagnósticos para que todos los MAM puedan mantener sus sistemas digitales actualizados y alineados con las demandas complejas y cambiantes de los servicios de VG.

3.3.3 | Interconexiones Digitales

La interconexión digital entre instituciones que prestan servicios relacionados con VG es fundamental para ofrecer una respuesta coordinada y efectiva a las sobrevivientes. La interoperabilidad entre los MAM y otras entidades relevantes en la ruta crítica de atención permite una mayor calidad y continuidad en los servicios.

No obstante, la implementación de sistemas de interconexión sigue siendo limitada. Solo tres de los 14 MAM encuestados han establecido canales digitales para el intercambio de información. Esta carencia es particularmente evidente en el Grupo 1 (Información y educación) y el Grupo 2 (Atención inicial y referencias), donde no se reporta el uso de interconexiones digitales, posiblemente debido a la menor complejidad de los servicios y el uso limitado de datos para coordinar acciones. En el Grupo 3 (Atención especializada), sin embargo, 3 de los 7

MAM han avanzado en el desarrollo de sistemas de interconexión digital, lo cual refleja tanto el potencial de estos sistemas como las complejidades asociadas al intercambio seguro de datos.

Estos resultados señalan una oportunidad para que los MAM adopten prácticas efectivas que fortalezcan sus sistemas de interconexión, mejorando así la coordinación y la eficacia en la respuesta a la VG.

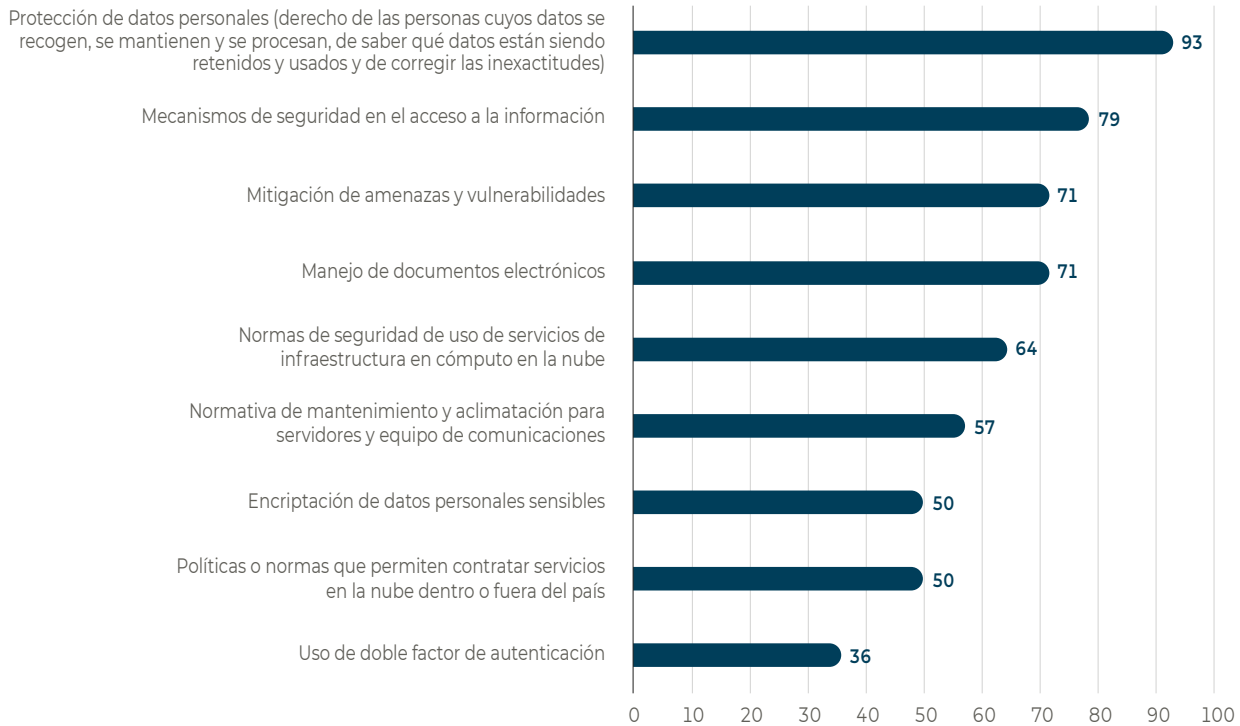
3.3.4 | Estándares y Protocolos para una Infraestructura Digital Sólida

El desarrollo de estándares y protocolos en la infraestructura digital es esencial para asegurar que los servicios ofrecidos por los MAM cumplan con los requisitos de seguridad, confiabilidad, privacidad y accesibilidad. Estos lineamientos regulan aspectos críticos, como la protección de datos personales, la gestión de documentos electrónicos, la seguridad en la nube y la mitigación de amenazas cibernéticas.

A pesar de los avances en la adopción de estándares digitales, persisten diferencias significativas entre los MAM en cuanto a la implementación de estos lineamientos. Según el Gráfico 14, un 93% de los MAM cuenta con directrices para la protección de datos personales, reflejando una prioridad en privacidad y seguridad digital. Sin embargo, áreas críticas, como la seguridad en la nube y el mantenimiento de servidores, requieren mayor atención. Solo el 64% de los MAM encuestados reporta disponer de normas claras para la seguridad en la nube, y un 57% tiene directrices específicas para el mantenimiento de servidores. Además, solo el 50% declara contar con protocolos de encriptación de datos, y un el 36% utiliza la autenticación de doble factor. Estos resultados subrayan la necesidad de fortalecer estas áreas esenciales para asegurar una infraestructura digital completa y protegida.

La falta de uniformidad en la integración de estándares en los diversos canales de atención también evidencia la necesidad de una mayor estandarización. Mientras que algunos MAM declaran disponer de protocolos específicos para la prestación de servicios a víctimas de VG en líneas telefónicas y plataformas digitales integradas, la creación de lineamientos para la atención en distintos canales digitales no es universal, lo que limita la efectividad y calidad de los servicios digitales y señala una oportunidad para adoptar prácticas y estándares más consistentes.

GRÁFICO 14 ¿CUENTA SU INSTITUCIÓN CON ESTÁNDARES Y PROTOCOLOS PARA SERVICIOS DIGITALES SOBRE LOS SIGUIENTES COMPONENTES DE INFRAESTRUCTURA? (% DE MAM)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal encargado de tecnologías de la información y comunicación, aplicada en 14 países de la región: tres países en el Grupo 1, cuatro países en el Grupo 2 y siete países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

Análisis de Estándares por Grupo

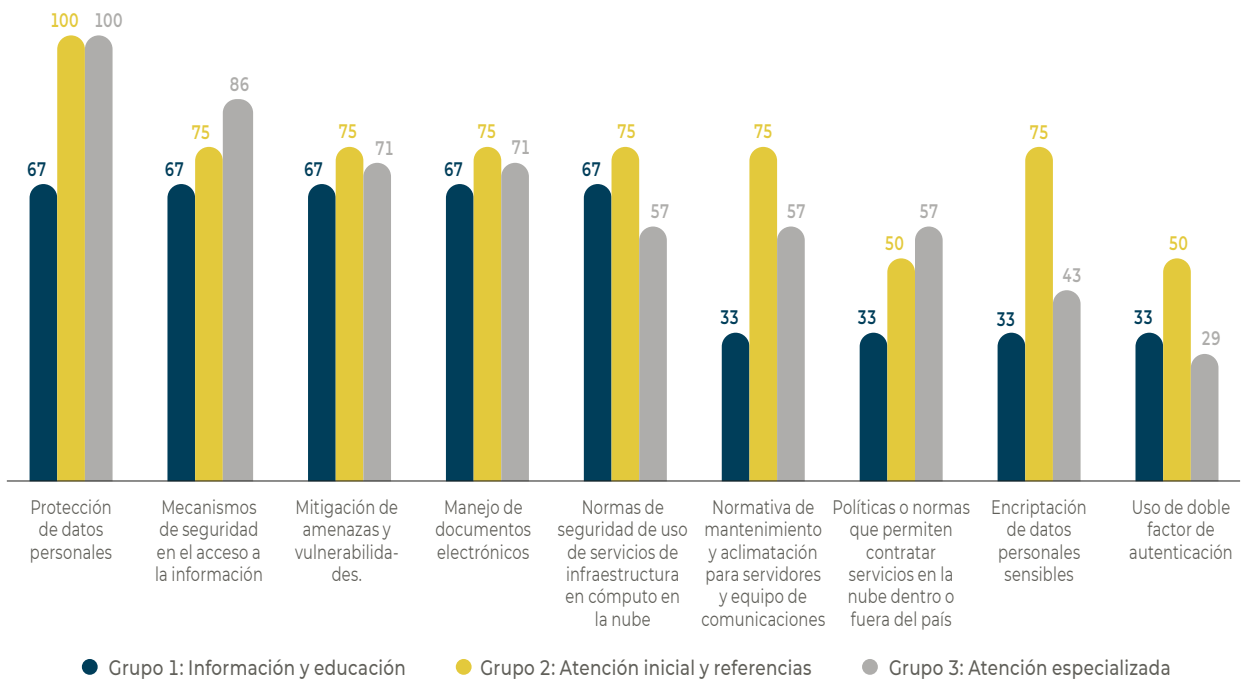
El análisis de la disponibilidad de estándares por grupo revela importantes diferencias (Gráfico 15):

- **Grupo 1 (Información y educación):** El 67% de los MAM en este grupo reporta contar con estándares de protección de datos, aunque solo el 33% cuenta con mecanismos de encriptación y autenticación de doble factor, indicando un área clave de mejora en seguridad digital.
- **Grupo 2 (Atención inicial y referencias):** La totalidad de los MAM de este grupo (100%) declara disponer de lineamientos para la protección de datos, y un 75% tiene políticas sobre seguridad en el acceso a la información y mitigación de riesgos. No obstante, solo el 50% ha indica haber desarrollado normas para la contratación de servicios en la nube, lo cual refleja una oportunidad de fortalecer la infraestructura digital en este aspecto.

- **Grupo 3 (Atención especializada):** Si bien el 100% de los MAM en este grupo dispone de normas para la protección de datos personales, solo el 43% declara utilizar encriptación de datos y el 29% el empleo de autenticación de doble factor. Estos resultados reflejan desafíos importantes en la protección de datos sensibles, especialmente en servicios de alta complejidad.

A pesar de los progresos en la disponibilidad de estándares y protocolos digitales, persisten disparidades significativas entre los grupos. Es fundamental avanzar hacia una mayor estandarización en todos los aspectos de la infraestructura digital para asegurar una protección integral de los datos y robustecer los mecanismos de seguridad en todos los servicios digitales destinados a las sobrevivientes de VG.

GRÁFICO 15 ¿CUENTA SU INSTITUCIÓN CON ESTÁNDARES Y PROTOCOLOS PARA SERVICIOS DIGITALES SOBRE LOS SIGUIENTES COMPONENTES DE INFRAESTRUCTURA? POR GRUPO, SEGÚN NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LOS SERVICIOS Y DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (% DE MAM)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal encargado de tecnologías de la información y comunicación aplicada en 14 países de la región: tres países en el Grupo 1, cuatro países en el Grupo 2 y siete países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023.

3.3.5 | Mantenimiento y Soporte de los Sistemas y Externalización

Mantenimiento y Soporte de los Sistemas

El mantenimiento y soporte continuo de los sistemas digitales utilizados por los MAM en la atención a la VG es esencial para asegurar su óptimo funcionamiento y la continuidad de los servicios a las sobrevivientes. Una gestión diaria y proactiva de estos recursos tecnológicos, que incluya la prevención de fallos y la resolución rápida de incidencias, garantiza que las plataformas digitales estén siempre operativas y cumplan con los estándares de calidad necesarios.

De los MAM encuestados, un 64% reporta realizar gestión diaria de mantenimiento y soporte, lo que asegura la operatividad y confiabilidad de sus sistemas. Al analizar los datos por grupo, se observa que el 67% de los MAM en el Grupo 1 (Información y educación), el 75% en el Grupo 2 (Atención inicial y referencias) y el 57% en el Grupo 3 (Atención especializada) declaran llevar a cabo estas actividades de forma regular. Los MAM en los Grupos 2 y 3, que ofrecen servicios más complejos, dependen especialmente de un mantenimiento preventivo y una rápida resolución de problemas para garantizar la calidad y continuidad de la atención.

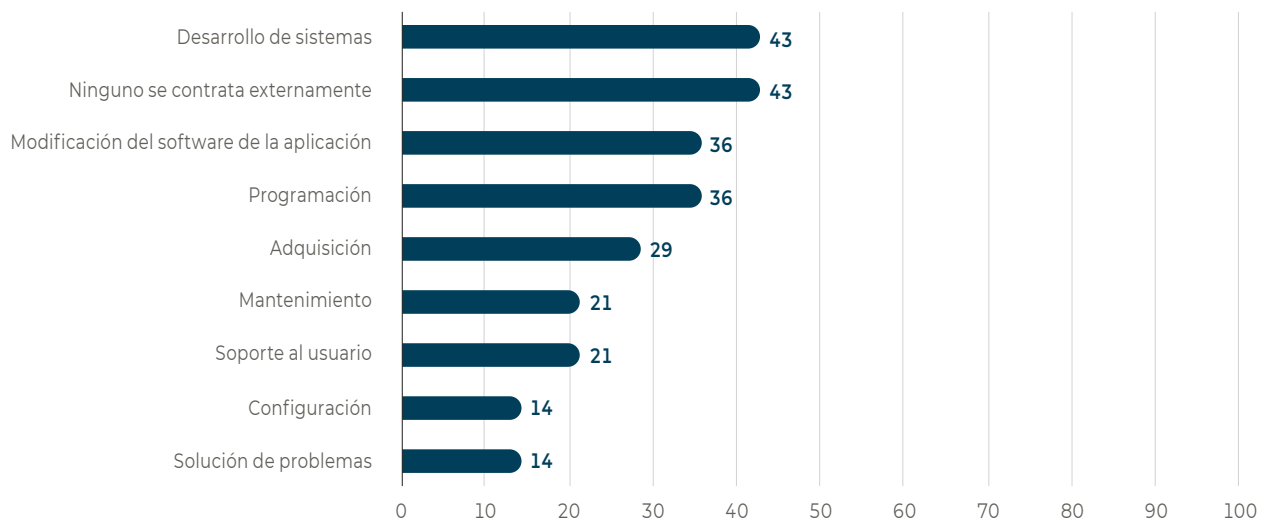
Contratación Externa de Procesos de Canales Digitales

A pesar de que muchos MAM reportan contar con capacidades técnicas internas, la contratación de proveedores externos para el desarrollo, modificación y programación de sus sistemas digitales puede representar una estrategia eficaz. La externalización permite aprovechar habilidades especializadas y recursos externos, optimizando la implementación y funcionamiento de las soluciones digitales. Sin embargo, este enfoque también presenta desafíos en términos de seguridad, calidad y control, que deben ser cuidadosamente considerados. El análisis de los patrones de subcontratación en los distintos grupos de MAM ofrece una perspectiva sobre el equilibrio entre los beneficios y riesgos de este enfoque.

Mientras que el 43% de los MAM indica que no recurre a la contratación externa, en aquellos que sí lo hacen se observa una tendencia a preferir la experiencia técnica externa para procesos específicos. Entre las actividades más comúnmente subcontratadas se encuentran el desarrollo de sistemas (43%), la modificación del software y la programación (36%) (Gráfico 16). Esto refleja una demanda de habilidades técnicas avanzadas para tareas de alta complejidad que podrían no estar disponibles internamente en todos los MAM.

Las actividades más específicas de soporte y mantenimiento, por su parte, suelen realizarse con el personal técnico interno. Un 29% de los MAM reporta contratar externamente para adquisición, soporte y mantenimiento de sistemas, mientras que solo un 14% externaliza la configuración y resolución de problemas, indicando una preferencia por gestionar estas tareas internamente.

GRÁFICO 16 ¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES PROCESOS DE LOS CANALES DIGITALES EN LA ATENCIÓN A VÍCTIMAS DE VIOLENCIA DE GÉNERO SE CONTRATAN EXTERNAMENTE (OUTSOURCING)? (% DE MAM)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal encargado de tecnologías de la información y comunicación, aplicada en 14 países de la región: tres países en el Grupo 1, cuatro países en el Grupo 2 y siete países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

Análisis de Contratación Externa por Grupo

El grado de externalización varía significativamente entre los grupos de MAM, en función de los canales digitales empleados y los costos asociados:

- **Grupo 1 (Información y educación):** Este grupo rara vez recurre a la subcontratación; un 67% de los MAM reporta no contratar servicios externos, posiblemente debido a que sus principales canales digitales incluyen redes sociales y líneas telefónicas, que no requieren una infraestructura técnica avanzada.
- **Grupo 2 (Atención inicial y referencias):** En este grupo, el 50% de los MAM declara no realizar contratación externa. Entre aquellos que sí externalizan, se observa una preferencia

por subcontratar el desarrollo de sistemas y la modificación de software, lo que sugiere un enfoque en optimizar los sistemas básicos de atención.

- **Grupo 3 (Atención especializada):** Este grupo muestra una mayor dependencia de la contratación externa, con solo el 29% reportando que no subcontrata servicios. Las principales áreas de subcontratación incluyen programación (57%), desarrollo de software (57%) y modificación de software (43%), reflejando la necesidad de soporte técnico especializado acorde con la complejidad de los servicios. Además, un 29% de los MAM en este grupo externaliza la adquisición, mantenimiento y soporte de sistemas, indicando que la complejidad de sus servicios requiere un respaldo técnico adicional.

Estas cifras reflejan tanto las estrategias de cada grupo para optimizar sus recursos en la atención a víctimas de VG, como los desafíos asociados con la externalización, tales como la pérdida de control sobre la calidad, el incremento de costos y los riesgos potenciales de seguridad. Es fundamental que los MAM evalúen cuidadosamente estos factores para maximizar los beneficios operativos y económicos de la contratación externa sin comprometer la seguridad y efectividad de sus servicios.

3.4 | Dimensión 4: Infoestructura

La infoestructura en la respuesta a la VG por parte de los MAM mediante servicios digitales se refiere a la infraestructura tecnológica e informativa que sustenta la prevención, atención y gestión de casos de VG. Incluye bases de datos avanzadas, sistemas de gestión, herramientas analíticas y aplicaciones especializadas, diseñadas para recopilar, almacenar y procesar datos clave de manera segura y confidencial.

Esta infraestructura facilita la coordinación entre actores clave, mejora la formulación de políticas y asegura un seguimiento continuo de los casos, optimizando la prestación de servicios. Además, es fundamental para la capacitación y sensibilización del personal, permitiendo respuestas rápidas y eficaces en situaciones de crisis.

Los datos de esta dimensión provienen de encuestas realizadas al personal de TIC en 14 MAM.

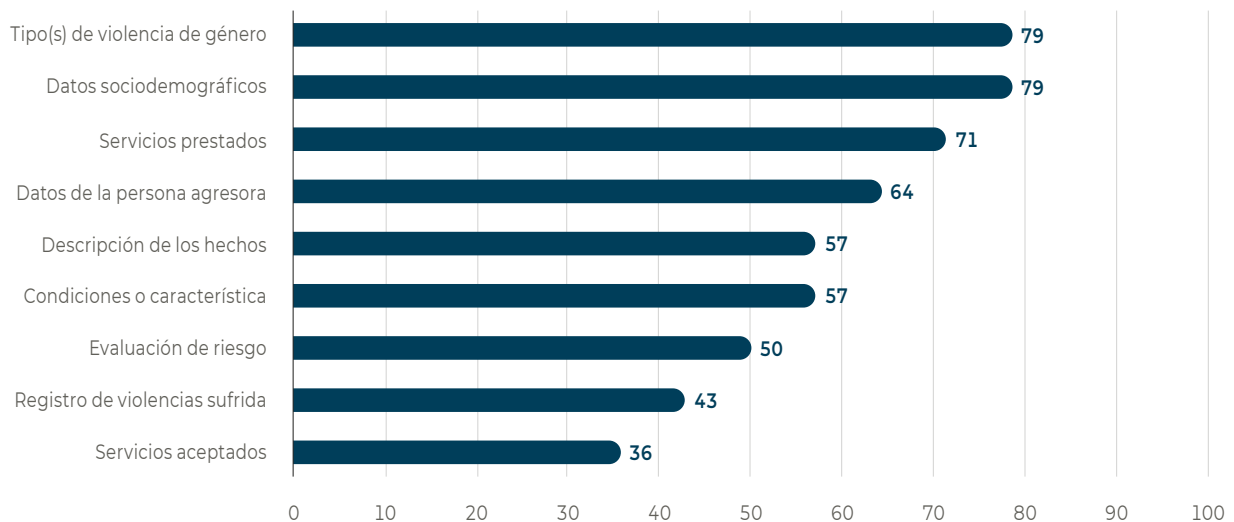
3.4.1 | Codificación y expediente electrónico

Codificación de datos

La codificación detallada de datos sobre hechos de VG, como información sociodemográfica, tipos de violencia, características de los incidentes y servicios brindados, es esencial para comprender la magnitud del problema y monitorear la efectividad de las respuestas ofrecidas por los MAM.

Actualmente, alrededor del 80% de los MAM reportan codificar datos sociodemográficos y tipos de VG, mientras que un 64% incluye información sobre personas agresoras, y un 57% documenta condiciones específicas relacionadas con la violencia (Gráfico 17). Sin embargo, aspectos clave como la descripción detallada de los incidentes (43%) y el registro de servicios brindados (36%) presentan rezagos importantes, particularmente para los MAM de los grupos 2 y 3. Solo la mitad de los MAM codifican resultados de evaluaciones de riesgo, lo que limita el conocimiento sobre la gravedad de los casos y reduce la capacidad de activar respuestas interinstitucionales o de emergencia, como la intervención policial.

GRÁFICO 17 ¿DISPONEN DE CODIFICACIÓN PARA LOS SIGUIENTES DATOS? (% DE MAM).



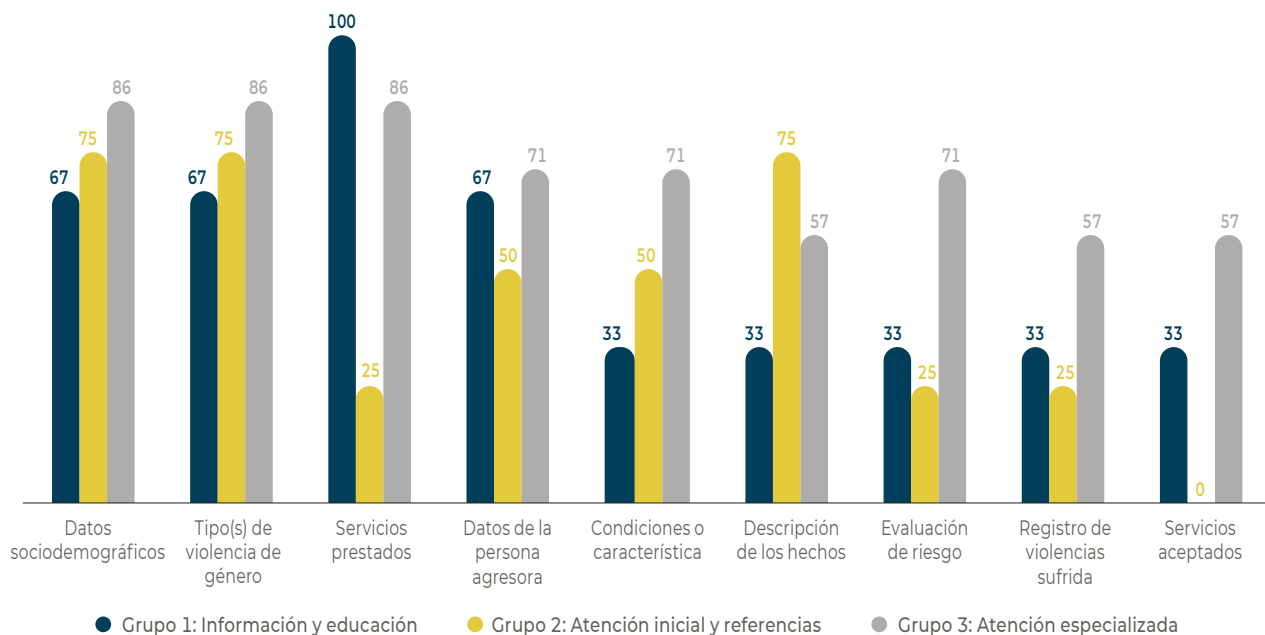
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal encargado de tecnologías de la información y comunicación, aplicada en 14 países de la región, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

Diferencias entre Grupos de MAM

La codificación varía significativamente según el nivel de complejidad de los servicios y la digitalización de los MAM (Gráfico 18):

- **Grupo 1 (Información y educación):** Un 67% codifica datos sociodemográficos y tipos de VG, mientras que el 100% registra servicios brindados, y un 33% incluye los servicios aceptados, debido posiblemente a que la mayoría de los MAM de este grupo no ofrece servicios directos a las sobrevivientes.
- **Grupo 2 (Atención inicial y referencias):** Un 75% codifica datos básicos, pero no registra servicios aceptados.
- **Grupo 3 (Atención especializada):** En este grupo un mayor porcentaje (86%) reporta codificar tanto servicios brindados como aceptados, patrón posiblemente asociado a requisitos para el intercambio de datos y su registro en las estadísticas nacionales.

GRÁFICO 18 ¿DISPONEN DE CODIFICACIÓN PARA LOS SIGUIENTES DATOS? POR GRUPO, SEGÚN NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LOS SERVICIOS Y DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (%)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal encargado de tecnologías de la información y comunicación, aplicada en 14 países de la región: tres países en el Grupo 1, cuatro países en el Grupo 2 y siete países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

Las diferencias en los niveles de codificación según el grupo de MAM reflejan la necesidad de estandarizar prácticas y fortalecer capacidades. Estos desafíos subrayan la importancia de priorizar la inversión en sistemas robustos de codificación y en protocolos unificados que permitan gestionar datos de manera más efectiva y consistente.

Expediente electrónico

La adopción de expedientes electrónicos es esencial para garantizar la calidad, seguridad y eficiencia en los servicios de apoyo a víctimas de VG ofrecidos por los MAM. Estos sistemas mejoran el acceso oportuno a la información, facilitan el intercambio entre proveedores y permiten una atención más coordinada y centrada en las necesidades de las usuarias.

El 64% de los MAM encuestados reporta contar con expedientes electrónicos, aunque su implementación varía según el nivel de complejidad de los servicios. Los MAM especializados (Grupo 3) han adoptado ampliamente estos sistemas, mientras que el Grupo 2, centrado en educación y atención inicial, presenta oportunidades claras para avanzar en su digitalización.

Los expedientes físicos, en contraste, presentan riesgos significativos, como la pérdida de documentos, problemas de confidencialidad y altos costos de almacenamiento. La transición a expedientes electrónicos es indispensable para fortalecer la coordinación de casos, mejorar el seguimiento de derivaciones y garantizar estándares mínimos de calidad y seguridad en la gestión de información de las víctimas.

3.4.2 | Herramientas para la Toma de Decisiones y Módulo de Citas

Herramientas para la Toma de Decisiones

Las herramientas digitales como sistemas de alerta, flujogramas, protocolos de emergencia e informes de monitoreo son fundamentales para servicios eficientes y personalizados. El 50% de los MAM reporta contar con herramientas de seguimiento e informes, mientras que un 14% dispone de sistemas de alerta temprana para emergencias y riesgos específicos, y un 21% adopta diagramas de flujo y manejo de emergencias. En algunos países, la definición de indicadores de alerta y herramientas para evaluarlos depende del criterio del personal, lo que puede limitar la uniformidad en la respuesta.

Estos resultados reflejan un margen de mejora en la estandarización y adopción de herramientas digitales críticas para la toma de decisiones, como sistemas de alerta, flujogramas y protocolos de emergencia. Los países deberían enfocarse en establecer indicadores de alerta uniformes y garantizar que estas herramientas estén disponibles y sean utilizadas de manera consistente en todos los niveles de atención.

Módulo de Citas

El 43% de los MAM encuestados reporta contar con módulos de citas digitales, principalmente en servicios de atención especializada (Grupo 3), donde un 71% utiliza esta herramienta. En contraste, los Grupos 1 y 2 no han adoptado esta tecnología, lo que evidencia una oportunidad para los MAM que proveen atención a las víctimas de mejorar la accesibilidad y eficiencia en sus servicios. La implementación de módulos de citas digitales debe priorizar procesos automatizados y accesibles que optimicen tanto la experiencia de las usuarias como la gestión de los servicios por parte del personal.

Estos resultados reflejan un margen de mejora en la implementación de módulos de citas digitales, especialmente en los grupos con menor complejidad de servicios. Los países deberían priorizar el desarrollo de sistemas accesibles y automatizados que optimicen tanto la experiencia de las usuarias como la eficiencia en la gestión de citas por parte del personal.

3.4.3 | Instrumentos de Intercambio y Evaluación de Reporte por parte de la ciudadanía

Intercambio de Documentos de Diagnóstico y Comunicación entre Proveedores.

El uso de canales digitales para compartir información crítica, como resultados médicos, evaluaciones psicológicas o necesidades legales, sigue siendo limitado. Estas herramientas son clave para mejorar la integración, eficiencia y continuidad en la atención, permitiendo la gestión conjunta de casos y la comunicación segura entre proveedores de servicios.

Actualmente, para estos fines, WhatsApp es el canal más utilizado (36%), mientras que herramientas como videollamadas, chats en vivo y formularios digitales tienen un uso mucho menor (menos del 21%). Esto resalta la necesidad de expandir y fortalecer plataformas digitales que garanticen una comunicación eficiente y segura entre instituciones y proveedores.

Sistemas para Habilitar Alertas Públicas

Los canales digitales para denuncias públicas permiten a la ciudadanía reportar casos de VG mediante plataformas de mensajería, formularios en línea o aplicaciones móviles, con el objetivo de mejorar la participación pública en la atención y respuesta.

Sin embargo, la disponibilidad de estas herramientas es limitada. WhatsApp y otras redes sociales son los medios más utilizados (21%), mientras que herramientas como chatbots y líneas de ayuda tienen una adopción aún menor. Esto evidencia la necesidad de desarrollar sistemas accesibles, seguros y efectivos que fortalezcan la capacidad de denuncia pública y el seguimiento de casos, independientemente del nivel de digitalización de los servicios.

3.5 | Dimensión 5: Cultura Organizacional

El personal y la cultura organizacional de los MAM son pilares fundamentales para la transformación digital en la prevención y atención de la VG. Más allá de contar con suficiente personal, es indispensable que este disponga de competencias técnicas y humanas adecuadas y que se fomente una mentalidad institucional que facilite la adopción de herramientas digitales. La resistencia al cambio constituye una barrera importante en la transformación digital de los servicios.

La implementación exitosa de la transformación digital requiere inducción, formación continua, supervisión, apoyo técnico y condiciones laborales favorables. Esto incluye programas específicos de apoyo para el personal que trabaja directamente con víctimas, así como herramientas de gestión que optimicen la elaboración de informes, programación de actividades y monitoreo del rendimiento. Un plan robusto de fortalecimiento continuo de capacidades es clave para garantizar servicios efectivos y de calidad.

Esta sección detalla los indicadores utilizados para evaluar esta dimensión en los países participantes del estudio.

3.5.1 Dotación de Personal en Tecnologías de la Información

De los 14 MAM que participaron en la encuesta dirigida al personal a cargo de las TI, el 86% reportó contar con personal calificado, ya sea propio o subcontratado, para gestionar tareas como la configuración, adquisición, desarrollo de sistemas, programación, mantenimiento,

resolución de problemas, soporte al usuario y modificación de software para los canales digitales que se utilizan en la atención a víctimas de VG. Este recurso humano especializado es fundamental para la digitalización de servicios y la automatización de procesos. Sin embargo, en algunos países, la sostenibilidad de estos servicios enfrenta desafíos debido a la dependencia de personal financiado externamente y a la escasez de recursos en áreas específicas. La distribución del personal de TI varía entre los países: todos los MAM del Grupo 1 y Grupo 2 reportan contar con personal calificado, mientras que en el Grupo 3 esta cifra es del 71%.

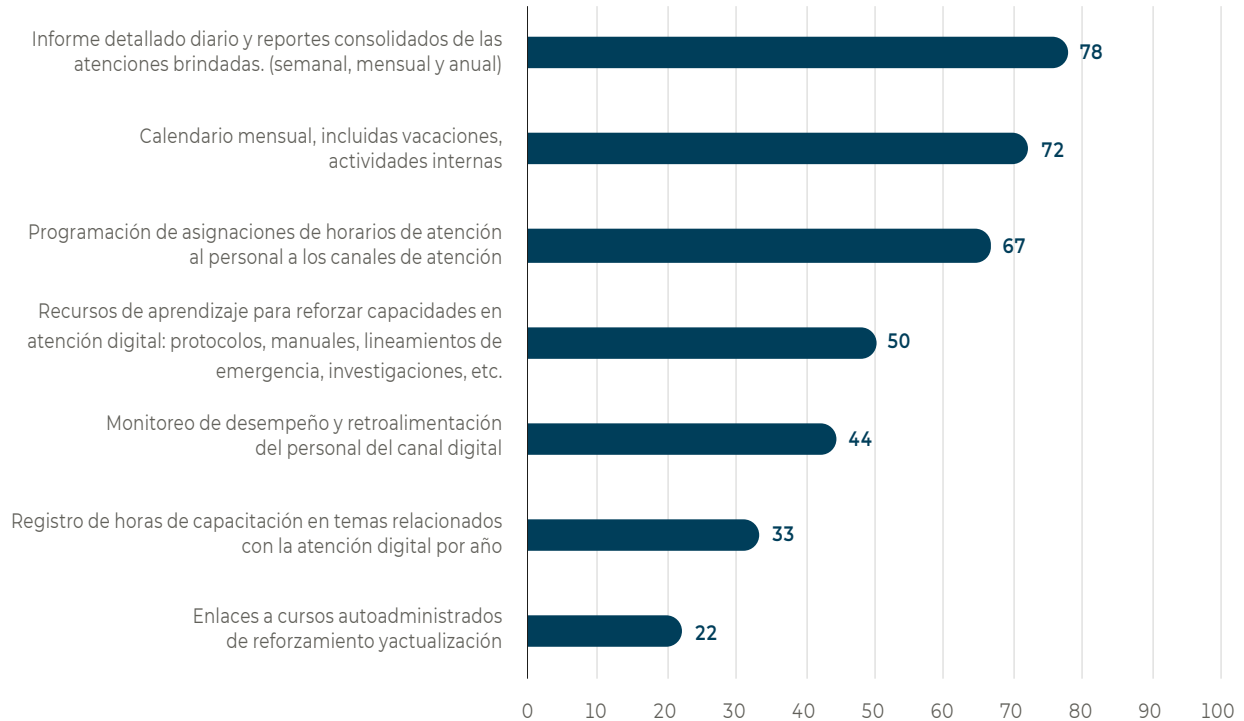
La centralización de las operaciones de TI a nivel gubernamental puede limitar la flexibilidad de los MAM para adaptar servicios digitales a sus necesidades. Esto resalta la necesidad de políticas que fortalezcan los equipos técnicos y aseguren la independencia operativa de los MAM, facilitando decisiones estratégicas que impulsen la transformación digital y mejoren la atención a las víctimas de VG.

3.5.2 Instrumentos de Gestión del Talento Humano

De los 18 MAM que participaron en la encuesta dirigida al personal técnico a cargo de los servicios de atención, los instrumentos de gestión más utilizados son los informes, calendarios de actividades y programación de horarios, elementos clave para la organización y productividad del personal (Gráfico 19). Sin embargo, solo el 50% reporta recursos para aprendizaje y registros de capacitación, y apenas el 22% cuenta con enlaces a cursos autoadministrados, revelando una importante oportunidad para fortalecer el desarrollo continuo de competencias, especialmente en el uso de servicios digitales y automatizados.

Adicionalmente, solo un 44% de los MAM declara disponer de herramientas para el seguimiento del desempeño y la retroalimentación al personal, lo que limita la capacidad de garantizar una atención de calidad y un entorno laboral motivador.

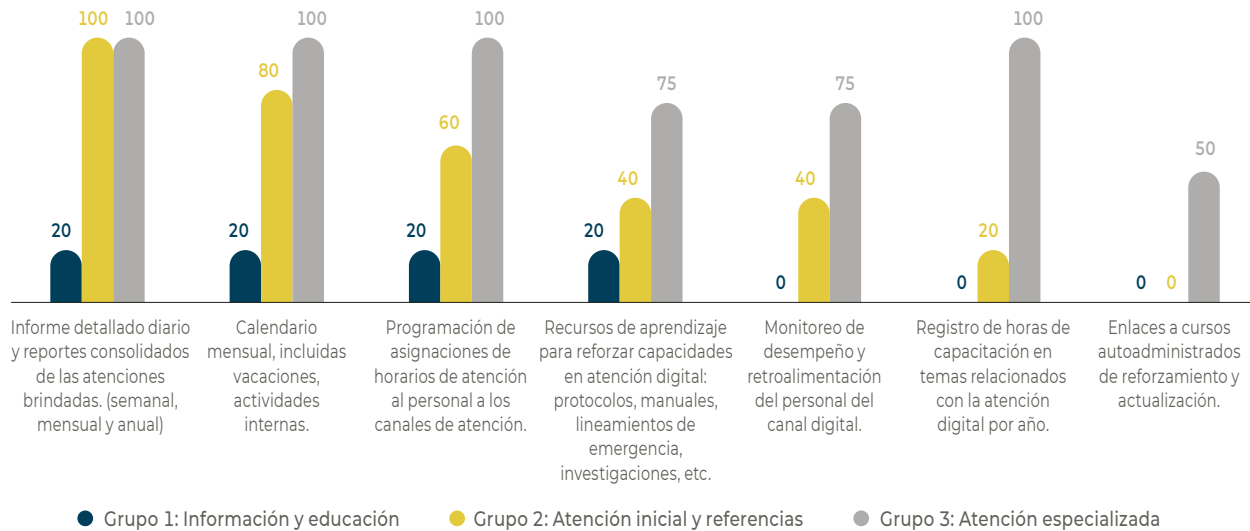
GRÁFICO 19 ¿CUENTAN LOS CANALES DIGITALES CON LOS SIGUIENTES INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DEL PERSONAL? (% DE MAM)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de ALC: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

La heterogeneidad en la disponibilidad de herramientas de gestión entre los grupos es evidente (Gráfico 20). El Grupo 1 (Información y educación) presenta rezagos en todas las categorías, mientras que el Grupo 2 (Atención inicial y referencias) destaca en la implementación de calendarios (100%) y asignaciones de personal (80%), pero con carencias en registro de capacitación (20%). El Grupo 3 (Atención especializada) reporta un nivel más alto de disponibilidad, con un 100% en programación y reportes, y un 75% en recursos de aprendizaje y retroalimentación.

GRÁFICO 20 ¿CUENTAN LOS CANALES DIGITALES CON LOS SIGUIENTES INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DEL PERSONAL? POR GRUPO, SEGÚN NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LOS SERVICIOS Y DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (% DE MAM)



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta dirigida al personal técnico encargado de los servicios de atención a víctimas, aplicada en 18 países de ALC: cinco países en el Grupo 1, cinco países en el Grupo 2 y ocho países en el Grupo 3, agosto – noviembre 2023. Pregunta de opción múltiple de varias respuestas.

En el marco de una atención centrada en las personas y regidas por el principio de no hacer daño, es vital considerar que el personal que atiende a víctimas de VG tiene un riesgo alto de experimentar traumatización secundaria y agotamiento laboral. Estudios muestran que, por ejemplo, el personal de líneas telefónicas de atención en crisis, experimentan, además de estos síntomas; altos niveles de estrés y un impacto negativo en sus relaciones personales. Algunos MAM participantes en el estudio cuentan con lineamientos, planes y programas de cuidado de los equipos que apoyan a víctimas, incluido el personal que trabaja en canales digitales.

Estos resultados reflejan un margen de mejora en la implementación de herramientas de gestión del talento humano. Los países deben priorizar el fortalecimiento del monitoreo de desempeño, el acceso a capacitaciones continuas y los programas de cuidado del personal, asegurando condiciones laborales óptimas que respalden una atención de calidad y centrada en las necesidades de las víctimas de VG.

4 | Lineamientos para avanzar hacia la transformación digital de los servicios de VG

Este estudio ha evidenciado que, aunque hay un creciente avance por la digitalización de los servicios para abordar la VG en la región, la adopción de innovaciones digitales aún se encuentra en etapas iniciales. A través de las cinco dimensiones analizadas que estructuran un ecosistema digital funcional —gestión de servicios, gobernanza, infraestructura, infoestructura y cultura organizacional— se han identificado avances, pero también importantes desafíos. Estos desafíos reflejan la disparidad entre entidades que han progresado en la transformación digital y aquellas que apenas comienzan a explorar estas herramientas.

El progreso desigual subraya la necesidad urgente de una transformación digital más cohesionada y dirigida en los servicios de atención y prevención de VG. Este proceso no solo debe aumentar la eficiencia y la efectividad en la respuesta, sino también facilitar el acceso a servicios integrales y de calidad para todas las víctimas. Dado que los recursos, capacidades tecnológicas y culturales varían en cada país, es fundamental que los MAM lideren este cambio de manera ética, segura y centrada en el bienestar de las mujeres.

Para avanzar en esta transformación, se identifican las siguientes áreas de mejora prioritarias para avanzar en la transformación digital de los MAM. Estas oportunidades se organizan por dimensión analizada:

i. Gestión de Servicios

- **Fortalecer los modelos híbridos:** Priorizar la implementación de sistemas de registro unificados que integren servicios digitales y presenciales, garantizando la continuidad y calidad en el seguimiento de casos.
- **Desarrollar plataformas integradas:** Invertir en herramientas que faciliten la coordinación interinstitucional y la gestión eficiente de información, eliminando la fragmentación en la atención.
- **Ampliar la cartera de servicios especializados:** Incorporar consejería grupal, asistencia legal y acceso a refugios mediante canales digitales para atender necesidades críticas de las víctimas.

- **Reforzar las capacidades de los MAM para avanzar en la transformación digital de intervenciones tales como la información, educación, atención inicial y referencias.** Esto incluye: lineamientos para estas intervenciones digitales, mejora en el registro de las mismas; y evaluación de las estrategias de prevención, información y comunicación.
- **Elaborar modelos de gestión de intervenciones en torno a la VG,** de acuerdo al nivel jerárquico y mandato institucional de los MAM en la respuesta nacional a la VG, considerando componentes clave como el sistema de información, instrumentos de gerencia de los servicios y sistema de logística.

ii. Gobernanza

- **Alineación estratégica:** Integrar explícitamente los servicios de VG y la participación de los MAM en los planes nacionales de transformación digital, asegurando su priorización en la agenda tecnológica.
- **Fortalecimiento normativo:** Diseñar y adoptar protocolos que garanticen la privacidad y accesibilidad de las usuarias, incluyendo términos y condiciones específicos para los servicios digitales; y lineamientos para la atención digital e híbrida.
- **Desarrollo de alianzas interinstitucionales:** Ampliar la colaboración con actores clave, como empresas tecnológicas y organismos gubernamentales, para optimizar recursos y fortalecer la infraestructura.
- **Planificación financiera:** Incrementar y garantizar la sostenibilidad del financiamiento público para servicios digitales (atención y prevención), mediante una gestión estratégica de recursos y monitoreo continuo.

iii. Infraestructura

- **Fortalecer la adopción de expedientes electrónicos y sistemas de interconexión digital:** Promover la interoperabilidad entre MAM y otras instituciones clave para mejorar la calidad y continuidad en la atención a las víctimas. Para tal fin es necesario avanzar hacia la interoperabilidad, con codificación estandarizada, mediante la adopción de expedientes electrónicos, particularmente en MAM con servicios correspondientes a los grupos 2 y 3.
- **Ampliar la implementación de estándares avanzados:** Invertir en protocolos como encriptación de datos, autenticación de doble factor y seguridad en la nube para fortalecer la protección de datos sensibles.

- **Fomentar capacidades técnicas internas:** Reducir la dependencia de la subcontratación mediante la capacitación de personal interno en tecnologías avanzadas y la creación de equipos especializados. Sin embargo, la contratación de proveedores externos para el desarrollo, modificación y programación de los sistemas y canales utilizados puede ser una alternativa estratégica y costo-efectiva.

iv. Infoestructura

- **Ampliar la codificación de datos clave:** Fortalecer el registro digital y priorizar el registro de servicios brindados, evaluaciones de riesgo y características de los incidentes para mejorar el análisis y respuesta de los MAM que ofrecen servicios directos en canales digitales a las víctimas y proveen atención híbrida.
- **Desarrollar herramientas avanzadas:** Fomentar la adopción de módulos de citas digitales y sistemas de alerta temprana para optimizar la atención y prevenir riesgos críticos.
- **Fortalecer la integración interinstitucional:** Implementar plataformas seguras para el intercambio de información crítica entre proveedores, garantizando la continuidad y calidad en la atención.

v. Cultura Organizacional

- **Fortalecer la capacitación continua:** Priorizar programas de formación en competencias digitales y automatización, en lineamientos y estándares de atención en canales digitales, con recursos accesibles como cursos autoadministrados y plataformas de aprendizaje.
- **Implementar sistemas de monitoreo y retroalimentación:** Asegurar la evaluación regular del desempeño del personal, proporcionando retroalimentación constructiva y oportunidades de mejora.
- **Promover el bienestar del personal:** Desarrollar programas de cuidado específicos para prevenir el agotamiento y la traumatización secundaria, incluyendo acceso a apoyo psicológico y espacios de autocuidado.

El análisis realizado destaca que la transformación digital de los MAM debe adaptarse tanto al mandato institucional como al grado de avance en cada país. Las prioridades y acciones estratégicas deben planificarse de manera secuencial y flexible, reconociendo que la caracterización de los grupos constituye una fotografía en el tiempo, sujeta a cambios según el desarrollo de capacidades, la gobernanza y la adopción tecnológica. Esta clasificación no implica un camino lineal ni único: todos los grupos deben continuar avanzando en carac-

terísticas específicas, entendiendo que las necesidades, desafíos y retrocesos pueden variar dinámicamente. Los avances logrados en un grupo pueden ser relevantes para otro, reflejando un proceso evolutivo y adaptativo de las capacidades digitales.

Para los MAM que actualmente se caracterizan por ofrecer servicios básicos de información y educación (Grupo 1), deben buscar priorizar la expansión de herramientas digitales avanzadas, como chatbots y sistemas de gestión de datos más integrados. Además, la capacitación técnica del personal será clave para garantizar una adopción eficiente de estas tecnologías, mejorando la accesibilidad y la calidad de los servicios y de las estrategias de prevención de la VG.

Los MAM que combinan atención inicial con referencias a servicios más especializados (Grupo 2) deben centrarse en la integración efectiva de modelos híbridos, conectando servicios digitales y presenciales. Avanzar en la adopción de expedientes digitales y fortalecer la interoperabilidad de los sistemas será esencial para coordinar actores y mejorar la gestión de casos, mientras que una mayor inversión en registros unificados y herramientas de citas digitales contribuirá a optimizar la experiencia de las víctimas y la eficiencia operativa.

En cuanto a los MAM con una oferta diversificada y especializada (Grupo 3), es necesario consolidar sus avances mediante la inversión en infraestructura propia, la capacitación de equipos internos y la adopción de tecnologías avanzadas, como sistemas de alerta temprana y flujogramas digitales. Estas acciones permitirán reducir la dependencia de la subcontratación y garantizar una atención más robusta y sostenible para casos complejos.

De manera transversal, todos los grupos deben avanzar en reformas de gobernanza que incluyan regulaciones actualizadas, hojas de ruta estratégicas con objetivos claros y acuerdos interinstitucionales que permitan el intercambio seguro de datos. La adopción de estándares tecnológicos avanzados, como encriptación y autenticación de doble factor, será crucial para garantizar la confidencialidad de la información sensible y fomentar la confianza de las víctimas. Además, es necesario fortalecer la cooperación entre gobiernos, sector privado y actores clave para garantizar sostenibilidad financiera y continuidad en las iniciativas de transformación digital.

Avanzar hacia una transformación digital efectiva implica articular esfuerzos entre gobernanza, infraestructura, talento humano y la adopción de herramientas tecnológicas, todo bajo un enfoque ético y centrado en las víctimas. Esto requerirá alianzas estratégicas, sostenibilidad financiera y un compromiso firme para garantizar servicios seguros, accesibles y de calidad. Solo a través de esta visión integradora será posible cerrar las brechas actuales y posicionar a los MAM como referentes regionales en la respuesta a la violencia de género. Este estudio es un llamado a la acción colectiva, hacia un futuro donde la tecnología impulse una atención más eficaz y equitativa.

Anexo

Países y organismos entrevistados

Argentina

Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. Dirección Nacional de Asistencia Integral a las Víctimas de Violencia por Razones de Género y Dirección Técnica de Registros y Bases de Datos de la Dirección Nacional de Planificación, Seguimiento y Gestión de la Información.

Bahamas

Department of Gender and Family Affairs. Ministry of Social Services, Information, and Broadcasting. Secretaría Asistente Senior.

Belice

Women and Family Support Department - Ministry of Human Development. Departamento de Tecnología de la Información.

Bolivia

Servicio Plurinacional de la Mujer y de la Despatriarcalización. Unidad de Políticas Públicas para la Erradicación de la Violencia y la Despatriarcalización.

Brasil

Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos. Coordinación de la Dirección de Protección de Derechos.

Chile

Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género, Ministerio de la Mujer y Equidad de Género. Unidad de Violencia contra las Mujeres y Dirección de Planificación y Control de Gestión.

Colombia

Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. Consultoría externa.

Costa Rica

Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU). Coordinación del Departamento de Violencia de Género y Asesoría de la Presidencia Ejecutiva.

El Salvador

Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU). Coordinación de 126 te orienta y Unidad de Tecnologías de la Información.

Guyana

Sexual Offences and Domestic Violence Policy Unit - Ministry of Human Services and Social Security. Especialización en Violencia de Género y Gestión de Tecnología de la Información.

Honduras

Secretaría de Asuntos de la Mujer. Coordinación de CONECTA y Gestión de IT.

México

Secretaría de las Mujeres (SEMujeres), Ciudad de México. Dirección General de Igualdad y Atención a la Violencia de Género y Dirección de Informática y Sistemas de Registro.

Nicaragua

Ministerio de la Mujer (MINIM).

Panamá

Ministerio de la Mujer. Coordinación Regional y Comarcal y Gestión de la Oficina de Informática.

República Dominicana

Ministerio de la Mujer. Dirección de Atención.

Surinam

Gender Bureau Affairs. Oficiales del Gender Bureau Affairs (GBA).

Trinidad y Tobago

Gender Affairs Division. Coordinación de Asistencia de Violencia Doméstica y Gestión de Tecnología de la Información.

Bibliografía

Luz Rioseco Ortega (2005). Buenas prácticas para la erradicación de la violencia doméstica en la región de América Latina y el Caribe. CEPAL. Santiago de Chile.

UNDP (2016). Comparing policy interventions on domestic violence in Latin America: criminalization, female empowerment and male engagement. New York. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/latinamerica/UNDP-RBLAC-DomesticViolenceSVEN.pdf>.

Agüero, J. M. (2021). COVID-19 and the rise of intimate partner violence. World development, 137, 105217. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105217>.

Perez-Vincent, S. M., & Carreras, E. (2022). Domestic violence reporting during the COVID-19 pandemic: evidence from Latin America. Review of Economics of the Household, 20(3), 799-830. <https://doi.org/10.1007/s11150-022-09607-9>.

Duryea, S., & Perez-Vincent, S. (2024). Gender-based violence in Latin America: Challenges for development and public policy. Inter-American Development Bank.

Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC). (2023). Femicidal Violence in Figures: Latin America and the Caribbean, No. 2. Gender Equality Observatory for Latin America and the Caribbean. Available at [ECLAC Website](https://www.eclac.org/).

Gender-Based Violence Area of Responsibility. (2021). Harnessing technology to prevent, mitigate and respond to gender-based violence in emergencies: Developments, good practices and lessons learned. UNICEF. <https://gbvaor.net/sites/default/files/2022-02/gbv-aor-helpdesk-harnessing-technology-14122021.pdf>.

UNICEF. (2021). Guidance on implementing GBVIMS+ for government actors. <https://www.unicef.org/media/150161/file/Guidance%20on%20implementing%20GBVIMS+%20for%20Government%20Actors.pdf>.

Cantor A, Nelson HD, Pappas M, et al. Effectiveness of Telehealth for Women's Preventive Services [Internet]. Rockville (MD): Agency for Healthcare Research and Quality (US); 2022 Jun. (Comparative Effectiveness Review, No. 256.) Results. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK581513/>.

- Cantor AG, Nelson HD, Pappas M, Atchison C, Hatch B, Huguet N, Flynn B, McDonagh M. Telehealth for Women's Preventive Services for Reproductive Health and Intimate Partner Violence: a Comparative Effectiveness Review. *J Gen Intern Med.* 2023 Jan 17;1-9. doi: 10.1007/s11606-023-08033-6. Epub ahead of print. PMID: 36650334; PMCID: PMC9845023.
- American Psychological Association (2020). Telephone psychotherapy: Ensuring patients have access to effective care. April 2, 2020. En: <https://www.apaservices.org/practice/legal/technology/telephone-psychotherapy>.
- Littleton, H. y Grills, A. (2019). Changes in coping and negative cognitions as mechanisms of change in online treatment for rape-related posttraumatic stress disorder. *J Trauma Stress*, 32(6):927-935. doi: 10.1002/jts.22447.
- Fairburn, C. y Patel, V. (2017). The impact of digital technology on psychological treatments and their dissemination, *Behaviour Research and Therapy*, 88, 19-25. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2016.08.012>.
- Johnson, D. M., Johnson, N. L., Perez, S. K., Palmieri, P. A. y Zlotnick, C. (2016). Helping to overcome PTSD through empowerment (HOPE). http://www.nationalcenterdvtraumamh.org/wp-content/uploads/2019/04/NCDVTMH_TIIInterventions_JohnsonHOPESummary.pdf.
- Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). (2023). Guía técnica de servicios remotos: Atención psicosocial especializada para sobrevivientes de violencia basada en género. Disponible [aquí](#).
- Banco Interamericano de Desarrollo (2022). Guía de transformación digital del gobierno. <https://publications.iadb.org/es/guia-de-transformacion-digital-del-gobierno>.
- Allen AB, Robertson E, Patin GA. Improving Emotional and Cognitive Outcomes for Domestic Violence Survivors: The Impact of Shelter Stay and Self-Compassion Support Groups. *J Interpers Violence.* 2021 Jan;36(1-2):NP598-NP624. doi: 10.1177/0886260517734858. Epub 2017 Nov 30. PMID: 29294950.
- Page RL, Montalvo-Liendo N, Nava A, Chilton J. 'Now My Eyes are Open': Latina women's experiences in long-term support groups for intimate partner violence survivors. *Int J Ment Health Nurs.* 2021 Jun;30(3):715-723. doi: 10.1111/inm.12840. Epub 2021 Jan 24. PMID: 33491274.
- Bustelo, Monserrat; Martinez, Karen; Suaya, Agustina. 2022. Institucionalidad de los ministerios de la mujer: coordinar los esfuerzos para aumentar el impacto. Banco Interamericano de Desarrollo.



- Helpingstine C, Kenny MC, Malik F. Vicarious Traumatization and Burnout among Service Providers for Victims of Commercial Sexual Exploitation. *J Child Sex Abus.* 2021 Aug-Sep;30(6):722-745. doi: 10.1080/10538712.2021.1938771. Epub 2021 Jun 17. PMID: 34137346.
- Cummings C, Singer J, Hisaka R, Benuto LT. Compassion Satisfaction to Combat Work-Related Burnout, Vicarious Trauma, and Secondary Traumatic Stress. *J Interpers Violence.* 2021 May;36(9-10):NP5304-NP5319. doi: 10.1177/0886260518799502. Epub 2018 Sep 18. PMID: 30226092.
- Kitchingman TA, Wilson CJ, Caputi P, Wilson I, Woodward A. Telephone Crisis Support Workers' Psychological Distress and Impairment. *Crisis.* 2018 Jan;39(1):13-26. doi: 10.1027/0227-5910/a000454. Epub 2017 Mar 24. PMID: 28337926.
- Taylor AK, Gregory A, Feder G, Williamson E. 'We're all wounded healers': A qualitative study to explore the well-being and needs of helpline workers supporting survivors of domestic violence and abuse. *Health Soc Care Community.* 2019 Jul;27(4):856-862. doi: 10.1111/hsc.12699. Epub 2018 Dec 27. PMID: 30592098.

