

Servicio Nacional de  
**Protección Especializada  
a la Niñez y Adolescencia**



Resumen Ejecutivo

# ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE COLABORADORES DEL SERVICIO NACIONAL DE PROTECCIÓN NACIONAL DE PROTECCIÓN ESPECIALIZADA A LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA

1177296-6-LE24

Elaborado por: Clio Consulting



Diciembre 2024

## **ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE COLABORADORES DEL SERVICIO NACIONAL DE PROTECCIÓN NACIONAL DE PROTECCIÓN ESPECIALIZADA A LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA**

Diciembre 2024

**Elaborado por:**

Clio Consulting

**Equipo consultor:**

Daniel Godoy

Victoria Cruzat

Jorge Paz

Mario Márquez

**Contraparte institucional:**

Unidad de Estudios,

Departamento de Estudios y Gestión de la Información,

División de Estudios y Asistencia Técnica,

Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento corresponde al Resumen Ejecutivo del Informe Final del Estudio de Caracterización de Colaboradores del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. Su propósito fue caracterizar a los Colaboradores Acreditados, identificando sus atributos organizacionales, patrones de operación y redes de vinculación, así como identificar y describir a Colaboradores Potenciales interesados en acreditarse para trabajar con el Servicio. De esta manera, se buscó brindar una descripción y contextualización integral de la situación de las entidades que participan o podrían participar en la implementación de programas orientados a la protección de niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad del Servicio de Protección, además de sus redes y vínculos entre ellas y con otras instituciones.

En este contexto, el objetivo general del estudio fue "Caracterizar a los colaboradores acreditados por el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia y analizar potenciales nuevos colaboradores a ser considerados para acreditación". La metodología adoptada combinó revisión de fuentes secundarias (legislación, reglamentos, registros públicos, bases de datos y páginas web de 187<sup>1</sup> Colaboradores Acreditados), entrevistas semiestructuradas a 31 Colaboradores Acreditados, 6 Potenciales Acreditados, además de la aplicación de una encuesta virtual autoaplicada enviada a los 187 Colaboradores Acreditados (con 95 respuestas) para el análisis de redes. A partir de esta información, se obtuvieron hallazgos que permiten describir y caracterizar el rol, funcionamiento, relaciones interinstitucionales y posibilidades de expansión de estas organizaciones en el sistema de protección, además de sus intereses para trabajar con niños, niñas y Adolescentes en situación de vulnerabilidad y sus proyecciones a futuro.

### 1.1 Metodología

La metodología del estudio se desarrolló en tres fases sucesivas y complementarias. En la primera fase, se realizó una caracterización inicial de los 187 Colaboradores Acreditados, abordando su oferta programática, atributos organizacionales y distribución territorial. La segunda fase se centró en la identificación y análisis de Colaboradores Potenciales, tanto Acreditados como No Acreditados, con interés en ampliar la oferta o ingresar al sistema. Finalmente, la tercera fase profundizó en el análisis de redes, examinando los vínculos establecidos entre Colaboradores Acreditados y otros actores clave en las dimensiones de gobernanza, ejecución de proyectos y financiamiento.

Para la obtención de información cualitativa, en la primera fase se realizaron 31 entrevistas semiestructuradas a Colaboradores Acreditados seleccionados según criterios de diversidad territorial y cantidad de proyectos en ejecución. En la

---

<sup>1</sup> 187 Colaboradores Acreditados según los registros disponibles a junio de 2024.

segunda fase, se llevaron a cabo 6 entrevistas adicionales a Colaboradores Potenciales, tanto Acreditados como No Acreditados, con el propósito de comprender sus motivaciones, percepciones y condiciones para ampliar su contribución al sistema.

El análisis de redes contó con la aplicación de un cuestionario en línea dirigido a los 187 Colaboradores Acreditados, obteniéndose 95 respuestas. Estos datos permitieron caracterizar las relaciones entre las organizaciones, a partir de indicadores de densidad, centralidad e intermediación, y visualizar los vínculos existentes en términos de gobernanza, estrategias operativas y fuentes de financiamiento, contribuyendo así a una comprensión más integral del funcionamiento del sistema.

## **1.2 Resultados**

Este apartado aborda, de forma integrada, la caracterización de los Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, la incorporación de potenciales nuevos participantes en la oferta programática, y el análisis de las redes que articulan sus relaciones internas y externas. A partir de información secundaria, entrevistas y cuestionarios, se procuró ofrecer una visión integrada de las condiciones, dinámicas y perspectivas de los Colaboradores Acreditados, con el objetivo de contribuir a un mayor entendimiento de estos.

### **1.2.1 Caracterización de Colaboradores**

Los Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia comprenden instituciones de la sociedad civil y del sector público, evaluadas y certificadas por el Servicio para la implementación de programas orientados a la protección de niños, niñas y adolescentes (NNA) en situación de vulnerabilidad. Estas instituciones, al someterse a estándares de calidad y requisitos establecidos en la normativa vigente, complementan el rol del Estado en la restitución de derechos y conforman una red esencial para garantizar el bienestar de la niñez y la adolescencia.

En este marco, la primera etapa del estudio se orientó a recopilar y analizar información sobre las características de los Colaboradores Acreditados a partir de la información disponible en sus páginas web y datos oficiales del Servicio. A partir de esto, se realizó una descripción y análisis de la oferta programática ejecutada por cada Colaborador Acreditado según el territorio de operación, la cantidad de proyectos en ejecución y cuatro categorías emergentes de las entrevistas: perfiles organizacionales (denominado capacidad operativa), orientación ético-valórica, cobertura territorial y grupos de interés específicos. Además, se profundizó en aspectos más específicos, tales como sus enfoques de interés, visión institucional, vínculos y trayectoria en el proceso de acreditación. Los hallazgos permiten identificar una visión integrada del rol, la diversidad y las dinámicas que

caracterizan a estas instituciones. A continuación, se sintetizan los hallazgos más relevantes de esta fase.

### **1.2.1.1 Caracterización de Colaboradores Acreditados**

El análisis se realizó sobre 187 Colaboradores Acreditados (a junio de 2024) considerando información secundaria y 31 entrevistas a una muestra seleccionada bajo criterios de diversidad territorial y cantidad de proyectos en ejecución. Se identificaron brechas informativas en algunos casos, ya que ciertas instituciones no contaban con datos actualizados o accesibles. Aun así, se definieron seis criterios clave para comprender las dinámicas de estos Colaboradores: (1) oferta programática en ejecución, (2) distribución territorial, (3) categorías por tamaño según cantidad de proyectos, (4) orientación ético-valórica, (5) grupos de interés y (6) capacidad operativa.

La oferta programática del Servicio se organiza en cinco líneas principales: Diagnóstico Clínico Especializado, Intervenciones Ambulatorias de Reparación, Fortalecimiento y Vinculación Familiar, Cuidado Alternativo (en Familias de Acogida y Residencias) y Adopción. Para el análisis se consideraron solo tres líneas, excluyendo Fortalecimiento y Vinculación Familiar y Adopción, dado que sus particularidades las distinguen en términos de diseño y enfoque de ejecución.

En junio de 2024 se contabilizaron 1.336 proyectos en ejecución a nivel nacional. De estos, 129 corresponden a Diagnóstico Clínico (ejecutados por 8 Colaboradores), 876 a Intervenciones Ambulatorias (ejecutados por 82 Colaboradores), 111 a Cuidado Alternativo en Familias de Acogida (ejecutados por 20 Colaboradores) y 220 a Cuidado Alternativo Residencial (ejecutados por 90 Colaboradores). Como se observa, es Intervención Ambulatoria la línea que más proyectos en ejecución posee.

Esta oferta se distribuye de manera diferenciada: mientras en Diagnóstico sólo 8 Colaboradores ejecutan todos los proyectos, en Intervenciones Ambulatorias seis Colaboradores concentran el 50% de los proyectos. En Cuidado Alternativo (Familiar y Residencial) la distribución es más equilibrada, aunque persiste la concentración en algunos actores con presencia significativa a nivel regional.

En lo respectivo a la distribución territorial, se observa una concentración de proyectos en regiones con mayor población y urbanización: la Región Metropolitana (354), Valparaíso (173) y Biobío (128) presentan la mayor cantidad de proyectos; mientras que las regiones extremas, como Arica y Parinacota, Tarapacá, Aysén y Magallanes, registran un menor número. Esto se condice con la concentración población del país. La tabla a continuación presenta el detalle de proyectos en ejecución por cada línea de acción según región.

**Tabla 1: Distribución regional de Proyectos en ejecución**

Región	Diagnóstico	Programas ambulatorios	Cuidado Alternativo Familia de Acogida	Cuidado Alternativo Residencial	Total
Arica y Parinacota	3	19	1	4	27
Tarapacá	3	25	1	5	34
Antofagasta	8	45	4	7	64
Atacama	4	32	3	6	45
Coquimbo	5	42	6	17	70
Valparaíso	14	113	12	34	173
Región Metropolitana	33	244	33	44	354
O'Higgins	8	49	6	6	69
Maule	9	52	7	24	92
Ñuble	7	29	4	9	49
Biobío	13	81	14	20	128
Araucanía	6	46	8	14	74
Los Ríos	4	20	3	12	39
Los Lagos	8	52	6	16	82
Aysén	2	12	1	1	16
Magallanes	2	15	2	1	20
Total	129	876	111	220	1.336

Fuente: Clíodinámica SpA.

La concentración de proyectos en ciertos Colaboradores Acreditados es un elemento destacado en el análisis de la oferta programática. Entre los hallazgos que más resaltan, se encuentra que, en la línea de Diagnóstico Clínico Especializado, 8 Colaboradores Acreditados ejecutan la totalidad de los proyectos a nivel nacional, con Fundación PRODERE y Fundación Asiste concentrando el 100% de los proyectos en Antofagasta y Los Ríos, respectivamente. En Intervenciones Ambulatorias, aunque los proyectos están distribuidos entre más Colaboradores Acreditados, se observa una alta concentración donde 6 Colaboradores ejecutan el 50% de los proyectos totales. Destacan casos como Corporación Opción con 29 proyectos en la Región Metropolitana, Fundación Tierra de Esperanza con 17 proyectos en Antofagasta y ONG Paicabi con 22 proyectos en Valparaíso. En Cuidado Alternativo, instituciones como Aldeas Infantiles SOS, Fundación ICEPH, Fundación Mi Casa, Fundación Creeser y Corporación María Ayuda resaltan por el volumen de proyectos a su cargo.

Tomando en cuenta su operación con el Servicio, la información disponible permitió clasificar a los Colaboradores según la cobertura territorial: 74 con alcance local (una comuna), 56 con cobertura regional (múltiples comunas en una región), 31 con alcance interregional (varias regiones sin llegar a la cobertura nacional) y 19 con presencia nacional (en más de diez regiones)<sup>2</sup>. Esta clasificación aporta una mirada sobre la escala de intervención y cobertura territorial de los Colaboradores Acreditados.

<sup>2</sup> Para 7 Colaboradores no fue posible determinar su cobertura territorial.

Adicionalmente, los Colaboradores Acreditados se clasifican según la cantidad de proyectos que ejecutan en las siguientes categorías: la Categoría 1 reúne a quienes tienen 60 o más proyectos; la Categoría 2 considera entre 35 y 59 proyectos; la Categoría 3, entre 20 y 34; la Categoría 4, entre 10 y 19; la Categoría 5, entre 3 y 9; y la Categoría 6, entre 1 y 2 proyectos. Adicionalmente, se incluye un último grupo compuesto por aquellos que no ejecutan ningún proyecto. Según esta clasificación se identificó que las categorías 1 a 3, conformadas por sólo 19 Colaboradores, ejecutan el 58,5% del total de proyectos (763), destacando la prevalencia de Intervenciones Ambulatorias. Las categorías 4 a 6 reúnen un mayor número de Colaboradores (133), pero totalizan el 41,5% de la oferta, con mayor énfasis en Cuidado Alternativo Residencial. Finalmente, se detectó que 35 Colaboradores Acreditados no ejecutan proyectos en la actualidad, posiblemente debido a acreditaciones recientes, ausencia de adjudicaciones o motivos organizacionales.

En lo respectivo a su orientación ético-valórica, los Colaboradores Acreditados se dividen en dos grupos: aquellos con orientación laica (62%) y aquellos con orientación religiosa (35,3%). Los primeros, generalmente más grandes, se concentran en las categorías superiores (1 a 3) y desarrollan mayoritariamente Intervenciones Ambulatorias y Diagnósticos, mientras que los religiosos suelen ubicarse en categorías inferiores (4, 5 y 6) con mayor énfasis en Cuidado Residencial y menor dispersión territorial. Estas diferencias sugieren una relación entre el perfil valorativo, el tamaño de la organización, las líneas de trabajo elegidas y su alcance geográfico.

En función a la población objetivo con la que trabaja cada Colaborador Acreditado, se clasificaron los Colaboradores en dos grupos en base al proceso de análisis. El primero está compuesto por instituciones focalizadas en su totalidad a los ciclos de vida de niñez y adolescencia. El segundo lo componen instituciones que trabajan con problemáticas específicas dentro de las cuales atienden a todos los grupos etarios, por ejemplo, Colaboradores Acreditados focalizados en personas con discapacidad que trabajan con beneficiarios y beneficiaras en todo su ciclo de vida. A partir del análisis se halló que el 66,3% de los Colaboradores Acreditados se focaliza exclusivamente en NNA, mientras que el 33,7% restante dirige su acción a múltiples grupos (personas con discapacidad, adultos mayores, mujeres, familias). Los Colaboradores con foco exclusivo en NNA tienden a ser laicos, con más proyectos en las categorías 1 y 2, concentrados en Intervenciones Ambulatorias y Cuidado Alternativo. Aquellos con múltiples grupos se ubican mayormente en categorías intermedias (3 y 4) y se distribuyen homogéneamente en todas las líneas de acción.

Otro aspecto central en la caracterización de los Colaboradores Acreditados corresponde a su capacidad operativa. Esta es definida en función de la complejidad de las estructuras organizacionales y la diversificación de fuentes de financiamiento de los Colaboradores Acreditados. Así, un 17,1% (32 Colaboradores) exhibe mayor capacidad, reflejada en organizaciones con áreas de gestión diferenciadas, financiamiento mixto (público, privado, propio) y mayor flexibilidad.

Estas entidades suelen ejecutar un mayor volumen de proyectos, especialmente en líneas como Intervenciones Ambulatorias, y tener mayor dispersión territorial.

Por otro lado, un 53% (99 Colaboradores) presenta menor capacidad, con estructuras más simples y financiamiento principalmente estatal. Estas organizaciones asumen menos proyectos y se concentran en Cuidado Residencial, enfrentando, según sus relatos, mayores dificultades para diversificar ingresos, fortalecer su estabilidad y expandir su cobertura. Esta diferencia en capacidades afectaría su sostenibilidad, la planificación a largo plazo y la respuesta ante cambios en políticas de financiamiento o condiciones del entorno.

### **1.2.1.2 Profundización de dimensiones de caracterización de Colaboradores Acreditados**

A través de 31 entrevistas semiestructuradas a Colaboradores Acreditados, se profundizó en ciertas dimensiones claves: horizontes internos, vínculos, características organizacionales, relación con el Servicio y proyecciones a futuro. Estos hallazgos complementaron la información obtenida del análisis secundario, permitiendo una profundización de las razones de interés por ciertas líneas de acción y la motivación para ejecutar ciertos proyectos.

Aunque el Enfoque de Derechos es central en la acreditación, su incorporación explícita en la misión y visión no siempre está presente. De 187 Colaboradores, 102 lo integran explícitamente, y 43 no lo reflejan. Las instituciones estatales (28 casos) se excluyen de este análisis, pues sus lineamientos responden a directrices públicas.

La capacidad operativa marcaría diferencias en los enfoques: las organizaciones más sólidas tienden a diversificar modelos de intervención, incorporar prevención, formación y fortalecimiento institucional para consolidar y expandir su operación. En cambio, las de menor capacidad se concentran en garantizar protección y apoyo inmediato, priorizando contextos locales y consolidación sobre expansión.

Los vínculos y redes de colaboración se observan en tres ámbitos principales. En primer lugar, el sector público, que considera las relaciones con el sistema de salud, educación, justicia y oficinas locales, resultandos cruciales para complementar la atención a niños, niñas y adolescentes; en este sentido, las organizaciones con menor capacidad operativa dependen más del financiamiento estatal, mientras las de mayor capacidad pueden gestionar recursos provenientes de múltiples fuentes. En segundo lugar, el sector privado aporta donaciones, colaboraciones, mejoras de infraestructura y actividades recreativas; aquí, las organizaciones con mayor capacidad cuentan con áreas específicas de captación de fondos, mientras las más pequeñas reciben apoyos puntuales. Por último, las redes y mesas de trabajo, como la Mesa de Residencias, la Red AFT, la Red Diagnóstica, la Red de Acogida, la Red de Autoconvocados y AINFA AG, proporcionan espacios de intercambio, articulación y ampliación del impacto, fortaleciendo las capacidades de las instituciones y favoreciendo una acción más coordinada.

Se distinguen cinco tipos principales de directorios: religiosos o confesionales, técnicos especializados, mixtos (filántropos y expertos), familiares y comunitarios. Estos perfiles inciden en prácticas, diseño e implementación de proyectos y orientaciones estratégicas.

Las organizaciones con mayor desarrollo organizativo cuentan con políticas internas formales (bienestar laboral, inclusión, capacitación), procedimientos estandarizados y sistemas de evaluación continua. Las más pequeñas operan con mayor flexibilidad, menos formalización y evaluaciones más inmediatas, centradas en resultados visibles a corto plazo.

Los Colaboradores Acreditados perciben brechas en la interacción con el Servicio, destacando burocracia, falta de acompañamiento técnico y espacios de diálogo, así como rigideces normativas que dificultarían ajustar las intervenciones a las realidades locales. Además, señalan poca definición de roles en el intersector, complicando el acceso a salud, educación u otros servicios, y generando dificultades en la efectividad de la labor.

A pesar de estas críticas, existe disposición a mantener el vínculo con el Servicio, motivada por el objetivo compartido de resguardar el bienestar de NNA. Se valoran avances recientes, como la creación de la Unidad de Gestión de Colaboradores, que habría mejorado la comunicación y aportado mayor claridad operativa. Sin embargo, señalan que la continuidad del trabajo conjunto dependerá en parte de ser más escuchados y reconocidos como aportes técnicos valiosos.

Finalmente, en relación con las proyecciones a futuro, se identifican tres posturas principales entre los Colaboradores Acreditados. Un primer grupo pretende ampliar y diversificar su labor, explorando nuevas líneas programáticas, particularmente Diagnóstico e Intervenciones Ambulatorias, así como aumentar su cobertura territorial. Un segundo grupo opta por mantener el foco actual, priorizando la consolidación y especialización de los proyectos en ejecución para garantizar la calidad de la atención. Por último, un tercer grupo evalúa la posibilidad de transitar desde el Cuidado Alternativo Residencial hacia otras modalidades, como la atención ambulatoria, debido a las complejidades que enfrentan los programas Residenciales.

En síntesis, la caracterización de los Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, basada en la información disponible y en las entrevistas realizadas, da cuenta de un sistema heterogéneo y con diversos grados de complejidad. Si bien se observan tendencias, como la concentración de proyectos en determinadas organizaciones o un mayor peso de algunos tipos de intervención y cobertura territorial, no todas las instituciones comparten estas características de forma uniforme.

La evidencia levantada sugiere también que las diferencias en capacidad operativa, orientación ético-valórica y grupos de interés abordados por las organizaciones estarían vinculadas a las variaciones en número de proyectos,

alcance territorial y tipo de programas ejecutados. Asimismo, las relaciones con el Servicio se describen como un ámbito en evolución, con avances percibidos en algunos aspectos, pero también con la necesidad de mayor acompañamiento, flexibilidad y reconocimiento técnico.

Las proyecciones a futuro, en función de los datos recogidos, muestran la coexistencia de distintas posturas: algunas instituciones interesadas en diversificar y crecer, otras orientadas a fortalecer su actual línea de trabajo, y un tercer grupo que evaluaría transitar hacia modelos alternativos de atención. Estas perspectivas, aun no definitivas, reflejan la diversidad y complejidad del ecosistema de colaboradores, y apuntan hacia la importancia de un diálogo continuo, adaptaciones programáticas y una mayor comprensión mutua entre todas las partes involucradas.

## **1.2.2 Potencial Colaboración**

La segunda fase del estudio se concentró en identificar la oferta potencial de Colaboradores Acreditados y no Acreditados y su relación con el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. Este análisis, basado en entrevistas a 31 Colaboradores Acreditados (24 con intención de expandirse explícito) y 6 Potenciales No Acreditados (todos con interés en colaborar), buscó identificar motivaciones, condiciones y restricciones asociadas a la ampliación de la oferta, así como las dinámicas que podrían facilitar u obstaculizar su incorporación. Los resultados se presentan en torno a cuatro ejes: oferta potencial territorial, relación entre oferta en ejecución y oferta potencial, oportunidades de vinculación con el Servicio y limitaciones para dicha vinculación. La intención es ofrecer una lectura cuidadosa de las percepciones y expectativas expresadas por los actores consultados, evitando afirmaciones categóricas e interpretando las tendencias a partir de los datos disponibles.

### **1.2.2.1 Oferta Potencial Territorial**

Los testimonios recabados sugieren que, entre los 24 Colaboradores Acreditados interesados en crecer y los 6 Potenciales No Acreditados con intención de sumarse, existe disposición para expandirse hacia regiones donde el número de proyectos en ejecución es menor, como Aysén, Magallanes y Arica y Parinacota. Esta tendencia se basaría en la idea de diversificar la cobertura territorial, sobre todo en zonas con menor densidad de oferta, lo que podría contribuir a equilibrar la presencia programática del Servicio a nivel nacional.

Dentro de las líneas de acción consideradas, las Intervenciones Ambulatorias y el Cuidado Alternativo Residencial aparecen como las más atractivas para la expansión. Un total de 23 Colaboradores Potenciales muestran interés en Intervenciones Ambulatorias y 8 en Cuidado Alternativo Residencial. Esta preferencia podría relacionarse con la experiencia previa de las organizaciones y con las capacidades ya desarrolladas en estas áreas. En cambio, la ejecución de proyectos de Diagnóstico Clínico Especializado y Familias de Acogida suscita un

interés más limitado: sólo un Colaborador Potencial manifiesta disposición para Diagnóstico y tres para Familias de Acogida. Se conjetura, a partir de las percepciones recogidas, que estos programas requerirían recursos más específicos y mayor especialización. Además, las normativas vigentes que impiden combinar Diagnóstico Clínico con otras líneas simultáneamente podrían desincentivar su adopción por parte de Colaboradores que ya operan en Intervenciones Ambulatorias o Cuidado Alternativo.

### **1.2.2.2 Relación entre oferta programática en ejecución y oferta potencial**

Al comparar la oferta actual del Servicio con la potencial, se observan patrones que podrían ayudar a equilibrar la disponibilidad geográfica de programas. La oferta en ejecución se concentra mayoritariamente en las regiones más pobladas (Metropolitana, Valparaíso, Biobío), mientras la potencial apunta a territorios menos cubiertos. Esta tendencia, de confirmarse en la práctica, podría contribuir a reducir desequilibrios regionales, ampliando el alcance de los programas hacia zonas tradicionalmente menos provistas.

Por otro lado, las líneas predominantes en la oferta en ejecución (Intervenciones Ambulatorias y Cuidado Alternativo Residencial) también son las que mayor interés generan entre los Potenciales para su expansión. Esta correlación podría indicar cierta continuidad entre la experiencia previa de las organizaciones y sus planes futuros. En contraste, las líneas menos representadas en la ejecución actual (Diagnóstico, Familias de Acogida) tampoco atraen gran interés potencial, sugiriendo la necesidad de incentivos o acompañamiento específico si el objetivo del Servicio es fortalecer estas áreas.

En definitiva, la oferta potencial podría complementar la oferta en ejecución, enfocándose en zonas menos atendidas y reforzando líneas ya consolidadas. No obstante, las diferencias identificadas en las preferencias programáticas alertan sobre la conveniencia de considerar medidas para fomentar el desarrollo de líneas con menor presencia, si se pretende un sistema más equilibrado.

### **1.2.2.3 Oportunidades de vinculación con el Servicio de Protección Especializada**

Los hallazgos muestran que, tanto entre Colaboradores Acreditados con interés en crecer como entre Potenciales No Acreditados, existe voluntad de contribuir al sistema de protección. Las motivaciones, sin embargo, difieren ligeramente según su estatus de acreditación. Los Potenciales Acreditados muestran una inclinación a fortalecer su posición y consolidar su experiencia, aprovechando el conocimiento acumulado en las líneas más cercanas a sus capacidades actuales. Por su parte, los Potenciales No Acreditados estarían más interesados en insertarse en el sistema, legitimar sus métodos y ampliar su impacto, incluso en líneas que aún no dominan plenamente.

Entre los factores que facilitarían esta vinculación, las redes y relaciones interinstitucionales aparecen como un recurso clave. Estas redes podrían incluir contactos previos con servicios locales, vinculación con otras organizaciones, o la posibilidad de generar alianzas estratégicas para entrar a nuevas regiones. También la experiencia previa en ejecución de proyectos y las capacidades técnicas desarrolladas juegan un rol, siendo algo más determinantes para los Potenciales Acreditados, quienes conocen las exigencias del Servicio. Los Potenciales No Acreditados, en cambio, buscarían validar sus metodologías y plantean que su aporte innovador podría resultar valioso para el Servicio.

Aunque las motivaciones y puntos de partida difieren, en ambos casos los actores manifiestan un interés común: fortalecer su rol en el ecosistema de protección a la niñez y adolescencia. Para ello, valoran la posibilidad de adaptarse a las necesidades detectadas en el territorio, expandir su cobertura geográfica y contribuir a la mejora de la calidad de la atención.

#### **1.2.2.4 Limitaciones para la vinculación con el Servicio de Protección Especializada**

No obstante, el interés evidenciado, también se señalan limitaciones que, desde la perspectiva de los actores consultados, dificultarían su ingreso o crecimiento en el sistema. Una de las principales barreras mencionadas es la complejidad del proceso de acreditación, que se percibe como carente del apoyo técnico necesario. Esta percepción se da especialmente entre los Potenciales No Acreditados, quienes declaran sentir incertidumbre al no contar con información suficiente sobre los requisitos y la flexibilidad del proceso. La acreditación, en lugar de verse como una oportunidad transparente de incorporación, tiende a ser percibida como un trámite complejo que no garantiza la posterior colaboración efectiva con el Servicio.

Adicionalmente, el Servicio sería percibido en algunos casos como rígido y más preocupado por fiscalizaciones y estándares formales que por la adaptación a las realidades locales. Este enfoque podría dificultar la integración de nuevas organizaciones o el ajuste de las intervenciones, lo que, según las percepciones recabadas, no siempre se condice con las necesidades en terreno.

La disponibilidad de recursos económicos y humanos para la ejecución de proyectos también aparece como una limitante. Varios Colaboradores Potenciales indican que la subvención asignada por el Servicio no reflejaría los costos reales de la intervención, tanto en términos de personal especializado, como de infraestructura, capacitaciones o insumos necesarios. Al no haber un ajuste adecuado entre la oferta programática y la asignación de recursos, algunas organizaciones prefieren no expandirse o no acreditarse, considerando que no podrán garantizar una atención de calidad en esas condiciones.

Estas limitaciones sugieren que, para promover la ampliación y diversificación de la oferta, el Servicio podría considerar instancias de apoyo y acompañamiento, mayor transparencia en los procesos de acreditación, y ajustes en el

financiamiento. Ello podría alentar la participación de actores interesados en contribuir, pero que aún dudan por la incertidumbre que perciben en las condiciones vigentes.

### **1.2.3 Redes Económicas, Estratégicas y de Gobernanza**

El tercer informe de esta consultoría se centró en el análisis de redes de los Colaboradores Acreditados del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia y su objetivo principal fue identificar y caracterizar los vínculos que estos mantienen, tanto entre ellos como con otros actores relevantes. Para esto, se aplicó un cuestionario de redes respondido por 95 Colaboradores Acreditados, complementado con información secundaria recopilada de los 187 Colaboradores Acreditados al mes de junio de 2024 y con los hallazgos de entrevistas realizadas a 31 de ellos durante las etapas previas del estudio. Este enfoque metodológico permitió integrar múltiples perspectivas y fuentes, posibilitando no solo identificar las relaciones existentes en los Colaboradores Acreditados, sino también analizar los factores que influyen en su configuración y las dinámicas que determinan su funcionamiento dentro del sistema de protección.

A partir de este enfoque, los hallazgos se presentan en torno a dos niveles. En primer lugar, los vínculos de los Colaboradores Acreditados entre ellos, y, en segundo lugar, tres dimensiones específicas: Financiera, Estratégica y de Gobernanza. Así, se presentan cuatro redes de vinculación: la Red General de Colaboradores Acreditados y las tres redes específicas. A partir de estas, se presenta una caracterización integral de los vínculos que los Colaboradores Acreditados establecen dentro del sistema de protección de niños, niñas y adolescentes, ofreciendo un análisis detallado de áreas clave identificadas como relevantes para los objetivos del estudio.

#### **1.2.3.1 Análisis general de redes entre Colaboradores Acreditados**

El análisis general de redes entre los Colaboradores Acreditados evidencia una baja conectividad en el sistema, con un nivel de densidad del 1,6%, lo que indica que solo una fracción mínima de los vínculos potenciales está activa. Esto refleja una falta de interacción generalizada entre los colaboradores y una ausencia de núcleos que promuevan la articulación dentro de la red. Sin embargo, ciertos actores, como la Mesa de Residencias, la Red de Autoconvocados y la Comunidad de Organizaciones Solidarias, destacan por su centralidad, operando como puntos de conexión clave que articulan las relaciones dentro del sistema.

Esta baja conectividad podría explicarse por la manera en que los Colaboradores Acreditados declaran establecer vínculos con sus pares, los cuales parecen ocurrir principalmente a través de mesas de trabajo y redes sectoriales, en lugar de relaciones directas y sostenidas entre ellos. La información recopilada sugiere que, cuando los Colaboradores Acreditados mencionan vínculos directos, estos suelen estar asociados al trabajo intersectorial requerido para la derivación de niños, niñas y adolescentes entre programas, siendo casos puntuales en los que se identifica

una conexión explícita entre pares. Esto sugiere que la articulación entre ellos responde a necesidades funcionales y específicas, más que a una estructura de colaboración formalizada. En este contexto, en las redes específicas a continuación se profundizará en los vínculos particulares y con fines específicos que los Colaboradores Acreditados declaran desarrollar entre sí.

### **1.2.3.2 Redes de gobernanza de Colaboradores Acreditados**

El análisis de las redes de gobernanza permitió identificar los principales mecanismos y vínculos que los Colaboradores Acreditados establecen para incidir en la toma de decisiones y en el diseño de políticas públicas dentro del sistema de protección especializado. Estas redes están conformadas principalmente por relaciones entre los Colaboradores Acreditados y actores clave, como organizaciones de la sociedad civil, mesas de trabajo sectoriales y vínculos políticos, los cuales fortalecen su capacidad de articulación e incidencia en el sistema. Sin embargo, la densidad de estas redes es baja, reflejando que la capacidad de influencia se concentra en un número reducido de actores que operan como nodos centrales.

En términos de vínculos específicos, los Colaboradores Acreditados con mayor capacidad operativa —correspondientes principalmente a las categorías 1 y 2, que ejecutan más de 35 proyectos— tienden a participar en mesas de trabajo intersectoriales y redes formales de gobernanza, lo que les permite tener una mayor incidencia en la agenda pública. Además, sus directorios incluyen miembros con vínculos políticos o experiencia en la administración pública, lo que refuerza su capacidad de posicionarse como interlocutores relevantes ante el Servicio y otras instituciones. Por otro lado, los Colaboradores de con menor capacidad operativa —correspondientes principalmente a las categorías 5 y 6, que ejecutan menos de 10 proyectos— presentan redes de gobernanza más limitadas, centradas principalmente en relaciones locales o en espacios de menor alcance, lo que restringe su influencia en decisiones estratégicas a nivel nacional. Los Colaboradores de categoría 3 y 4 – que ejecutan entre 10 y 35 proyectos - se encuentran en un punto medio, donde pertenecen a mesas y redes de nivel regional y nacional, pero su participación en la toma de decisiones es limitada.

El análisis también mostró la coexistencia de redes intersectoriales transversales y redes específicas asociadas al tipo de proyecto que ejecutan los Colaboradores Acreditados. Según declararon los Colaboradores Acreditados, las redes transversales, como la Mesa de Residencias, la Red de Autoconvocados y la Comunidad de Organizaciones Solidarias, les permiten articular acciones que abordan problemáticas comunes a diferentes instituciones que trabajan en la protección y promoción de derechos de niños, niñas y adolescentes. Las redes específicas, vinculadas a programas como Diagnóstico Clínico, Cuidado Alternativo Residencial, Familias de Acogida e Intervenciones Ambulatorias, agrupan exclusivamente a Colaboradores Acreditados y están orientadas al intercambio de experiencias y la promoción de buenas prácticas. Estas redes, según lo declarado, fortalecen su capacidad para enfrentar los desafíos propios

de cada línea programática al coordinar esfuerzos para incidir en políticas públicas y desarrollar estrategias conjuntas que mejoren la calidad y sostenibilidad de las intervenciones.

### **1.2.3.3 Redes estratégicas de los Colaboradores Acreditados**

Las redes estratégicas de los Colaboradores Acreditados representan vínculos clave con instituciones públicas y privadas, organizaciones y actores relevantes, cuyo propósito es fortalecer su operación y optimizar la implementación de sus proyectos. Estas relaciones están orientadas al acceso a apoyo técnico, trabajo intersectorial, transferencia de conocimientos y fortalecimiento organizacional, aspectos esenciales para garantizar la atención de niños, niñas y adolescentes y reforzar la capacidad de respuesta ante los desafíos operativos y programáticos del sistema de protección especializado. Al respecto, se identificó que, entre los propios Colaboradores Acreditados, las redes estratégicas se configuran principalmente en torno a actividades puntuales como la derivación de casos y la coordinación interinstitucional necesaria para proyectos específicos. Aunque estas interacciones son funcionales y limitadas, reflejan una articulación orientada a resolver necesidades operativas inmediatas más que a la construcción de relaciones sostenidas entre pares.

Asimismo, el análisis de estas redes, excluyendo al Servicio Nacional de Protección Especializada, evidenció una densidad del 2,9%, reflejando una baja conectividad entre los actores. Los vínculos se concentran principalmente en instituciones públicas como el Poder Judicial, las municipalidades y los servicios de salud y educación, que ocupan posiciones centrales dentro de la red y actúan como puntos clave para la coordinación y ejecución de proyectos. En contraste, las organizaciones privadas y fundaciones tienen un rol periférico y limitado, con vínculos enfocados en actividades complementarias como apoyo logístico, recaudación de fondos y capacitaciones, lo que les otorga un rol secundario en la operación de los proyectos.

Factores como la capacidad operativa, el tipo de proyectos y la territorialidad también influyen significativamente en estas redes. Los Colaboradores Acreditados de categorías 1 y 2, con mayor capacidad operativa, desarrollan redes más diversificadas y amplias, estableciendo vínculos estratégicos robustos con actores clave que optimizan su operación. Por su parte, los de categorías 5 y 6, con menor capacidad operativa, concentran sus vínculos en actores locales, lo que limitaría su diversificación y sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, los Colaboradores Acreditados que ejecutan proyectos de Cuidado Alternativo Residencial y Diagnóstico Clínico tienden a desarrollar vínculos sostenidos con actores públicos debido a su dependencia de servicios especializados y coordinación interinstitucional constante. En contraste, los que ejecutan proyectos de Intervenciones Ambulatorias muestran una mayor diversificación en sus relaciones, conectándose tanto con actores públicos como privados según las necesidades específicas de su operación. Finalmente, a nivel territorial, los Colaboradores Acreditados con mayor dispersión geográfica tienden a operar redes más amplias

establecidas a nivel central, mientras que aquellos que opera con un alcance local o regional, tienden a establecer redes más específicas y adaptadas a su contexto.

#### **1.2.3.4 Redes financieras de Colaboradores Acreditados**

Las redes financieras de los Colaboradores Acreditados representan los vínculos económicos que establecen con actores relevantes para asegurar los recursos necesarios para la ejecución de sus proyectos y la sostenibilidad de sus operaciones. Los hallazgos mostraron que estas redes reflejan una conectividad limitada, con una densidad del 2,3%, lo que evidencia vínculos económicos dirigidos principalmente hacia actores públicos como Ministerios, servicios estatales y municipalidades. Por otro lado, organizaciones privadas y fundaciones tienen una menor incidencia en estas redes, con un rol más complementario, orientado a actividades específicas como eventos de recaudación o apoyo puntual para proyectos determinados. En cuanto a las relaciones financieras entre Colaboradores Acreditados, estas no se encontrarían ampliamente desarrolladas, ya que no se reportaron interacciones financieras sostenidas entre pares, lo que sugiere que los vínculos económicos se orientan principalmente hacia actores externos al sistema de Colaboradores.

Respecto a la caracterización de estas redes, se identificó que la capacidad operativa y el número de proyectos que ejecutan los Colaboradores Acreditados influye en la configuración de estas redes. Los Colaboradores de categorías 1 y 2, con mayor capacidad operativa, presentan redes financieras más diversificadas, estableciendo vínculos sólidos no solo con entidades públicas, sino también con organizaciones privadas e incluso internacionales. Esto les permitiría mantener estrategias sostenibles y responder con mayor flexibilidad a desafíos financieros. En contraste, los Colaboradores de categorías 5 y 6, con menor capacidad operativa, dependen casi exclusivamente del financiamiento estatal, lo que limitaría su capacidad de expansión y pondría en riesgo la sostenibilidad de sus proyectos.

Finalmente, la orientación ética-valórica y la territorialidad también influirían en las redes financieras, según las declaraciones recopiladas. Los Colaboradores Acreditados con orientación religiosa señalaron que mantienen vínculos con congregaciones y organizaciones religiosas, tanto nacionales como internacionales, los cuales complementarían los recursos provenientes de fuentes estatales y reforzarían su misión social. Y, en cuanto a la territorialidad, aunque no se identificaron diferencias significativas en la densidad de las relaciones, los Colaboradores Acreditados con alcance nacional o multirregional mantendrían vínculos económicos con diversas instituciones, mientras que, aquellos con un enfoque local o regional declararon depender principalmente de los aportes estatales y de relaciones con actores locales, lo que limitaría su capacidad para diversificar sus fuentes de financiamiento.

En conjunto, los hallazgos sugieren que la labor de los Colaboradores Acreditados se configura a partir de múltiples factores, como el volumen de proyectos, la orientación ético-valórica, la cobertura territorial, las fuentes de financiamiento y el

tipo de intervenciones ofrecidas. Esta diversidad, sumada a la posibilidad de sumar nuevos actores y las distintas formas de interacción en redes de gobernanza, estrategias y financiamiento, configura un escenario en el que coexisten distintas fortalezas, limitaciones y oportunidades de mejora. De esta manera, la mirada integradora permite advertir tanto convergencias en la forma de operar, como diferencias que reflejan la heterogeneidad del sistema.